



MISE EN PLACE

GUÍA PARA GESTIONAR TU RESTAURANTE



eIBullifoundation

MISE EN PLACE

GUÍA PARA GESTIONAR TU RESTAURANTE

Coordinación editorial

Adrián López Rodríguez

Textos

elBullifoundation

Diseño gráfico y maquetación

Odisea Barcelona

Impresión

Gráficas Gradel

D.L.: B-9833-2016

ÍNDICE

Introducción	14
1.0 Antes de crear un restaurante define cómo quieres que sea	32
1.1 ¿Cómo tiene que ser la personalidad de un emprendedor?	34
1.2 ¿Cómo puedo comprender?	36
2.0 El papeleo, un tostón pero imprescindible	42
2.1 Empieza el papeleo	44
3.0 Conceptualizando y vamos creando nuestro proyecto	50
3.1 La oferta gastronómica	52
3.2 Los precios	60
3.3 El servicio	62
3.4 Las bebidas	64
3.5 El diseño gráfico	68
3.6 La vajilla	70
3.7 El equipo humano	72
3.8 El concepto una vez abierto y definida la oferta al 100 %	74
3.9 Identidad de marca	76
4.0 El local tiene que enamorar a primera vista	78
4.1 El local	80
4.2 La cocina	82
4.3 La sala	84
4.4 Arquitectura, ingeniería e interiorismo del local	86
5.0 Investiga si en el mercado se demanda lo que tú ofreces	94
5.1 Junto con el concepto, haremos un estudio de mercado	96
6.0 Activa el plan económico de tu restaurante	100
6.1 Plan económico de negocio	102
6.2 Presupuestos	108
6.3 Resultados	112
6.4 Financiación	114
6.5 Control	118

7.0 Quedan nueve meses. Empieza la cuenta atrás	126
7.1 Preparando la operativa	130
7.2 Manuales de operaciones	132
7.3 Manuales de operaciones de sala para...	134
7.4 Manuales de operaciones de cocina para...	138
7.5 Manuales de operaciones de la gestión comercial para...	146
7.6 Manuales de operaciones de marketing y comunicación para...	150
7.7 Manuales de operaciones de infraestructuras para...	156
7.8 Manuales de operaciones de administración para...	160
7.9 Manuales de operaciones de gestión para...	164
7.10 Manuales de control para...	166
8.0 Prepárate. Faltan dos meses para el gran día	170
8.1 Calentando motores	172
8.2 Encaramos la recta final	174
9.0 Después de nueve meses el proyecto ve la luz	176
9.1 Asentando la base de nuestro éxito	178
9.2 Todo el equipo	180
10.0 Todo va bien, pero no bajas la guardia	182
10.1 Asentando la base de tu éxito	184
10.2 Errores típicos en cocina	186
10.3 Errores típicos en el servicio	188
10.4 El control	190
10.5 Ha pasado un tiempo	196
10.6 ¿Cómo quiero evolucionar?	198

A black and white close-up portrait of a man's face, showing his eye, nose, and mouth. He has short, dark hair and is looking slightly to the right. The background is blurred.

**“La innovación
es buscarse la vida”**

elBullifoundation



La idea de esta
guía es hacerte
llegar nuestra experiencia
en la restauración
gastronómica.

¡Hola amigo! Si tienes esta guía entre las manos hay muchas posibilidades de que te estés planteando montar un restaurante u otro establecimiento de restauración. Para ello hemos realizado este proyecto con CaixaBank, una entidad que siempre se ha caracterizado por su apoyo y fomento del emprendimiento y la innovación. La

innovación entendida no como el objetivo supremo, como un ideal inalcanzable, sino identificada en la voluntad de mejorar constante y diariamente.

Pero ¿cómo plasmar este sueño en un proyecto viable, rentable y duradero? Te preguntará también si tienes el conocimiento necesario para llevarlo a cabo. En esta guía encontrarás todo el conocimiento, la experiencia y los consejos necesarios, para llevar tu proyecto a buen puerto. Junto a tu voluntad, ganas de aprender y una actitud abierta, tu sueño podrá hacerse realidad. Con esta guía pretendemos acompañarte durante todo el proceso de creación de tu restaurante y estar a tu lado para guiarte en todo momento.

Puede que seas joven, puede que no tanto. Puede que seas primerizo y que sea tu primera aventura. Pero puede que este proyecto no sea el primero que aborδας, es posible que antes te hayas atrevido ya a abrir un negocio de este tipo. Tanto si te encuentras en un caso como en el otro, por lo mucho que te juegas, desees que todo salga bien. Lo importante es que tengas ganas de invertir los bienes más preciados que posees, tu tiempo y tu esfuerzo. En ese sentido, la idea de este proyecto es hacerte llegar nuestra experiencia en la restauración gastronómica a fin de orientarte en estos pasos que pueden parecerte ciertamente complicados.

Te lo parecen, pero eso es porque en realidad lo son: muchas teclas que tocar, muchos aspectos que tener en cuenta, mucha planificación previa, muchas personas que se tienen que coordinar, sin contar el dinero necesario para llevar el proyecto a buen puerto. En efecto, son muchos puntos los que tienes que prever. Pero como todo en la vida, una buena organización y una buena planificación de cada fase te ayudarán a resolver uno tras otro los temas que se vayan presentando. No siempre te saldrá todo bien, pero en la vida no hay (casi) nada irreparable, no hay mejor escuela que la de los fracasos.

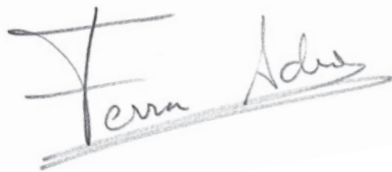
Como verás en las siguientes páginas, es muy importante cuestionarse cada decisión porque ello nos ayudará a conocer nuestras motivaciones y nuestras posibilidades, lo cual conducirá a unos resultados más satisfactorios. Una de las primeras preguntas debe ser, inevitablemente, la siguiente: **¿por qué quiero montar un restaurante?**

Uno de los pilares en los que creemos que debe basarse cualquier proyecto es la calidad. Por nuestra parte, podríamos afirmar que es la única condición: querer ofrecer calidad, tanto si se trata de un restaurante de alta cocina como de comida rápida. La calidad entendida como la adecuación equilibrada del producto y del servicio que ofrecemos a la filosofía de concepto que intentamos transmitir. Ajustando la calidad del producto y del servicio a tu oferta, tienes que ser capaz de producir en el cliente la experiencia que busca al elegir tu propuesta. La voluntad de hacer las cosas bien hechas debe ser la base de un negocio con futuro y el valor añadido que te debe diferenciar de la competencia.

También pienso que la guía puede interesar a personas que no hayan planeado montar un restaurante, sino que estén interesadas simplemente en este tipo de proceso, pero también, y sobre todo, para quien se haya planteado montar negocios en otros sectores porque, en efecto, creo que hay muchos ingredientes en estas “recetas” que servirán para muchos tipos de proyectos, independientemente del sector de actividad, la inversión o la facturación.

En definitiva, esta guía pretende ser una ayuda cercana que contribuya a facilitar unos pasos que pueden parecer muy arduos, una guía para planificar y estructurar todo el proceso de montar un establecimiento de restauración. Pero no solo eso, estas páginas quieren acompañar al emprendedor no solo en el montaje inicial, antes de la apertura del restaurante, sino también en la gestión del día a día una vez el negocio está en funcionamiento e incluso, si es necesario, ver de qué modo se puede derivar o evolucionar en marcha para desembocar en otro proyecto.

Espero que los consejos que aparecen en este modelo de gestión te resulten útiles y te acompañen en esta aventura valiente y apasionante. ¡Buena suerte!

A handwritten signature in dark ink, reading 'Ferran Adrià'. The signature is stylized, with a large 'F' and a long, sweeping underline that extends across the name.

Ferran Adrià

¿Qué es elBullifoundation?

elBullifoundation es una fundación privada de estructura familiar, promovida por Ferran Adrià y Juli Soler. Constituida el 7 de febrero 2013, nace de la necesidad de transformación de elBullirestaurant, con una visión de futuro que se sustenta en la voluntad de promocionar la educación y el emprendimiento mediante la innovación, basándonos en el lenguaje de la cocina para dejar un legado a la sociedad.

La financiación la aportan las familias Adrià y Soler, así como ángeles de la fundación.

Los valores

Afrontamos nuestra misión apelando a los pilares que han caracterizado durante muchos años la manera de actuar y de pensar en elBullirestaurant.

- Creatividad e innovación
- Riesgo
- Pureza
- Libertad
- Memoria y respeto por el pasado

- Pasión
- Generosidad y voluntad de compartir
- Sentido del humor
- Ética y honestidad
- Felicidad

elBullifoundation

feeding creativity

¿Cuáles son nuestros objetivos?

1. Conservar y comunicar el legado de elBullirestaurant a la sociedad a través del espacio elBulli1846.
2. Diseñar un modelo económico para la sostenibilidad de la fundación y sus proyectos.
3. Investigar sobre la eficiencia y la longevidad en el proceso de innovación, decodificando el proceso creativo.
4. Crear un modelo de comprensión analítica a través de la metodología Sapiens.
5. Divulgar el contenido a través de la Bullipedia.
6. Reflexionar sobre el cambio de paradigma educativo a través de Sapiens y las nuevas tecnologías: la investigación y la educación son continuas.

Metodología

La metodología de trabajo en elBulliFoundation se basa en:

- ① Estar ordenados y organizados al máximo para disponer de una libertad radical para crear.
- ② Imponer el cuestionamiento continuo, que provoca una nueva manera de comprender las cosas.
- ③ Relacionar el conocimiento y la creatividad, el orden y la eficiencia.
- ④ Incorporar el método de elBullirestaurant a elBullifoundation.



Esta es una guía para pequeños y medianos restaurantes, hay multitud de factores que influyen en el tipo de gestión que debes llevar en tu restaurante.

Así, cada restaurante es un mundo, hay miles de variables que hacen que nos planteemos esta guía como un documento a la carta, en que el emprendedor debe escoger lo que realmente le será útil en su restaurante.

“Desarrolla los contenidos de la guía en función de las necesidades de tu negocio”

Adapta los manuales según tus características

Según la inversión...
...50.000 €
...100.000 €
...300.000 €
...1.000.000 €
...1.500.000 €
...2.000.000 €

Según la facturación...
...300.000 €
...500.000 €
...800.000 €
...1.200.000 €
...1.500.000 €
...2.000.000 €

Según el número de empleados...
...hasta 5
...de 6 a 10
...de 11 a 20
...de 21 a 30
...de 31 a 40
...de 41 a 50

Según el ticket medio...
...35,00 €
...40,00 €
...50,00 €
...60,00 €
...70,00 €
...80,00 €
...90,00 €
...120,00 €

Según los servicios...
...40
...60
...80
...100
...120
...200
...250

Según la capacidad...
...30
...40
...50
...60
...70
...80
...90

Introducción

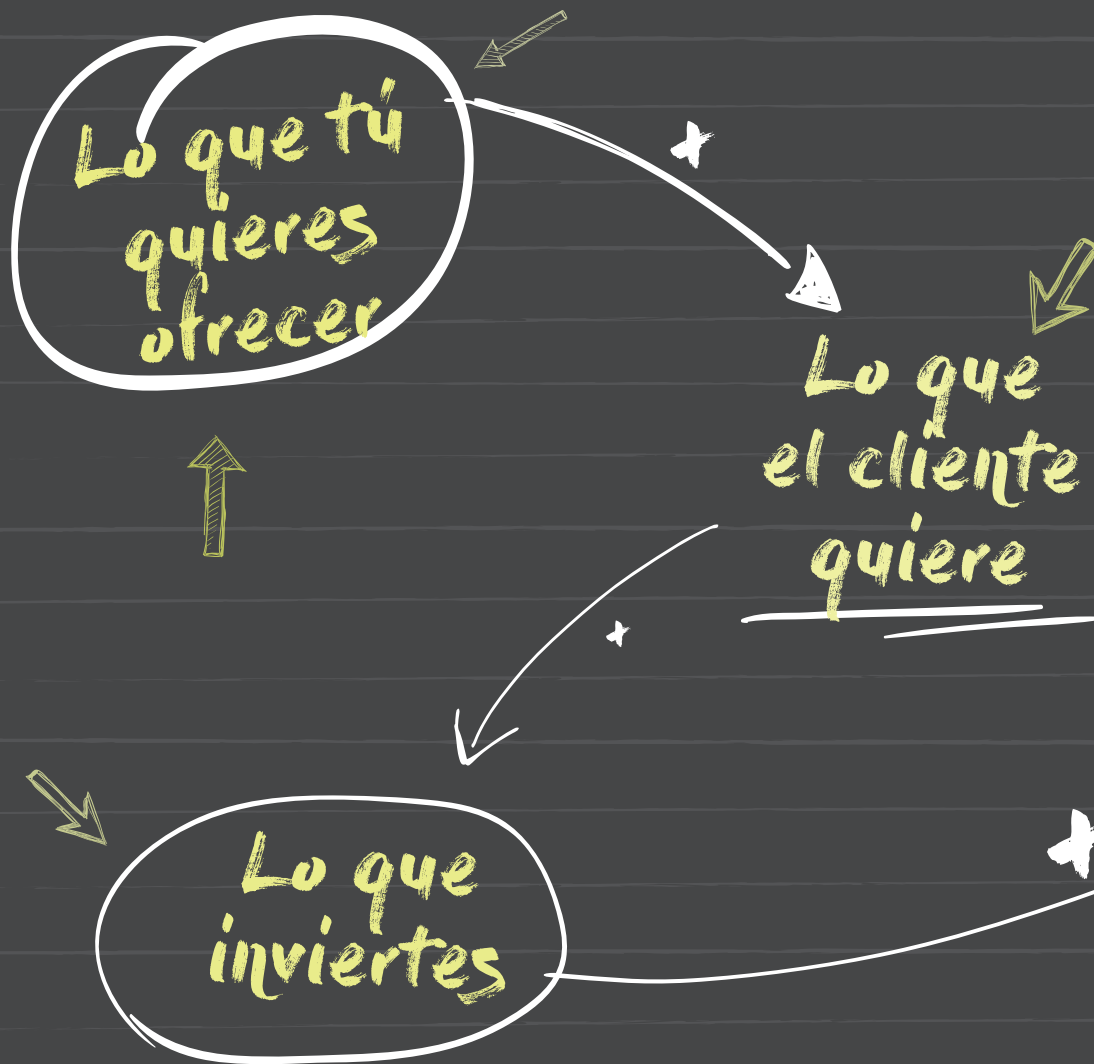
¿Hay alguna receta que asegure el **éxito**?

Combinar ingredientes básicos como conocimiento, creación y buena gestión no tiene asegurado el éxito pero te puede ayudar. Porque la realidad es que, según las estadísticas, solo dos de cada diez restaurantes llegan a cumplir diez años, lo cual nos lleva a preguntarnos: **¿cómo podemos concebir un restaurante que dure diez años o más? En esta guía lo vas a descubrir.**

“¡Cuidado, la ilusión te puede impedir ver la realidad!”



La ecuación casi perfecta:





¿Cómo se estructura esta guía?

Muchas veces, se piensa que un restaurante es un negocio fácil, en el cual basta con subir la persiana y esperar a que entren los clientes; nada más alejado de la realidad. La restauración es uno de los negocios más complicados que podamos imaginar.

Así, el objetivo de esta guía es poder ofrecerte una visión general de la magnitud de montar un restaurante, siguiendo una línea temporal de nueve meses. Sin embargo, existen multitud de tareas y conocimiento que deberás adquirir durante todo el proceso.

Para ello, hemos organizado la presente guía siguiendo la estructura siguiente:

①

Aspectos previos (cap. 1 y 2)

En la primera parte de la guía nos pondremos a punto para arrancar tu proyecto, estableciendo los cimientos del trabajo que te esté por venir. Así, analizaremos qué es un restaurante para comprender lo que realmente representa, organizaremos el trabajo mediante calendarios de planificación y, sobre todo, haremos un repaso a los aspectos legales de tu proyecto.

②

Creando el plan de empresa (cap. 3, 4, 5 y 6)

Es el inicio del negocio y lo que le dará sentido. Sin un buen concepto, debidamente pensado y validado económicamente, es imposible que tu negocio funcione por muy bueno que seas.

Así, repasaremos cómo crear el concepto de un restaurante, desde la comida hasta el servicio pasando por la imagen gráfica... para posteriormente centrarnos en cómo encajar nuestra idea dentro de un local.

Finalmente, veremos la importancia de un buen plan económico para que puedas valorar la viabilidad del proyecto, así como el seguimiento del mismo.

③

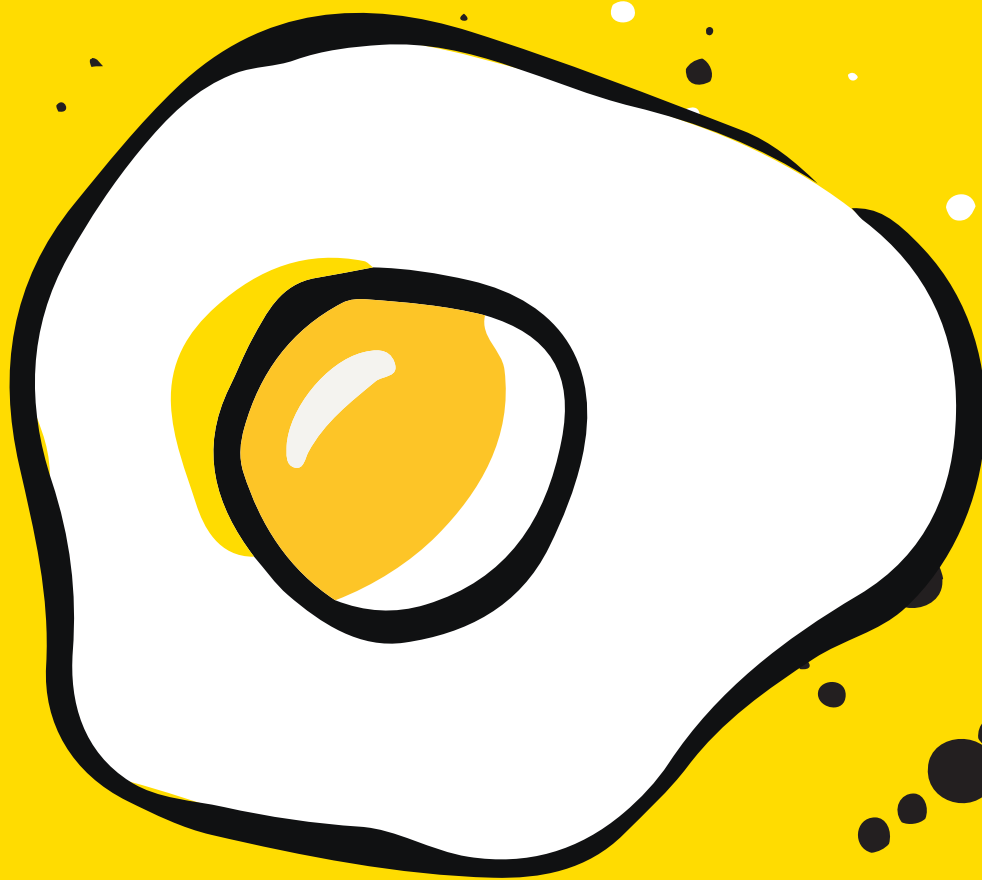
Cómo funcionarás (cap. 7)

En este punto de la guía te enseñaremos las claves y los puntos que deben recoger los manuales operativos que guiarán el día a día de tu restaurante, y que deben aterrizar todo aquello que has estipulado en tu plan de empresa.

④

¡A funcionar! (cap. 8, 9 y 10)

Finalmente, una vez repasadas las operativas, encontrarás un repaso de lo que debes tener listo antes de la apertura, así como las claves para que, una vez abierto, no bajes la guardia.



Ahora lo verás todo de otra manera: lo que te parecía
que era mucho trabajo, muchas horas de faena,
ahora te parecerán pocas...

Restaurante y empresa

¿Montar un restaurante te convierte en empresario?

¿Qué es una empresa?

Es indudable que un restaurante no deja de ser una empresa, por pequeña que sea, porque es una organización o institución dedicada a actividades económicas o comerciales cuyo fin es satisfacer las necesidades de bienes y servicios del mercado.

Un proyecto para pymes en el sector de la restauración

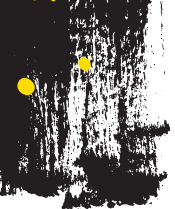
El presente proyecto pretende erigirse como una guía para pequeños y medianos emprendedores y, por qué no, no solo del mundo de la restauración. La necesidad de organización, de previsión económica, de planificación en el tiempo, de tramitación administrativa, de régimen fiscal, etcétera, son elementos comunes que encontramos en otros sectores.

Restauración y turismo

La importancia de la hostelería y la restauración en términos económicos y de volumen de negocio es realmente grande, al ser uno de los principales sectores en volumen de negocio. Los bares y restaurantes han formado parte de nuestra cultura desde mucho tiempo atrás, sin embargo el gran desarrollo turístico del país en las últimas décadas ha contribuido a la consolidación del sector como un motor económico y un sector clave y estratégico en la creación de empleo.

Así, como empresarios del sector, debemos ser conscientes y responsables de la importancia de una buena gestión al frente de nuestros negocios, de modo que podamos contribuir a la generación de riqueza y bienestar en nuestra sociedad.

**“Cuanto mayor es el riesgo,
mayor es la rentabilidad”**



La innovación y la creatividad en las pymes

El diccionario de la Real Academia Española define la innovación como “la creación o modificación de un producto, y su introducción en el mercado”.

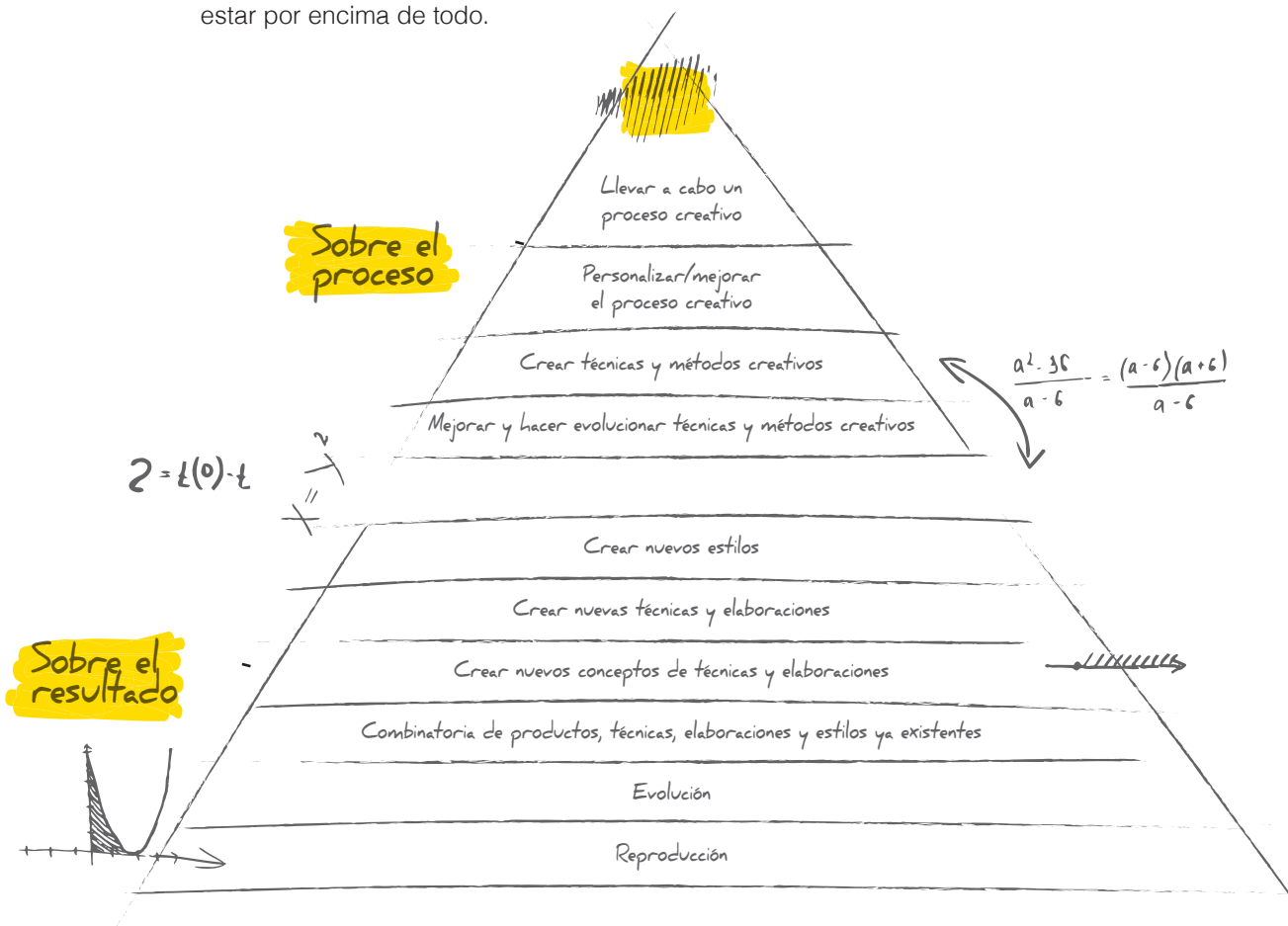
La capacidad y el nivel de innovación pueden llegar a ser muy altos en una pyme, como ha sucedido en algunos restaurantes de vanguardia o en pequeños negocios que nacieron como una tienda y han acabado siendo grandes multinacionales. Zara es un claro ejemplo de ello.

Otra cosa es la creatividad, que es la facultad de crear o la capacidad de creación. La diferencia es que la innovación es el resultado de una idea que tiene una aplicación práctica posterior. Podríamos decir que la innovación es la creación que funciona.



La pirámide de la creatividad en la restauración gastronómica

El grado de creatividad es un criterio importante a la hora de decidir qué tipo de restaurante quieres montar. Pero en todos estos niveles, sin ninguna excepción, la calidad tiene que estar por encima de todo.



Esta pirámide está centrada en la restauración gastronómica, pero obviamente, cambiando las recetas por otro producto o servicio, puede extrapolarse a otros sectores y disciplinas.

"Hay quien cocina lo que hay
y hay quien cocina cosas nuevas"

La innovación en restaurantes de vanguardia: un modelo especial

Los restaurantes de gastronomía de vanguardia son un ejemplo de pymes que han sido capaces de desarrollar un modelo propio de innovación gracias a que han trabajado muy duro, han apostado fuerte por la innovación y han contado con el talento de toda una generación.

Un modelo como el de elBulli decidió que se invertiría todo lo posible en innovación y que los negocios paralelos que se pudieran ir consiguiendo servirían para financiarla. En ocasiones fue una apuesta dura porque la rentabilidad no siempre estuvo asegurada, pero la confianza en esta vía resultó fundamental para el éxito de la fórmula.

Pero cabe tener en cuenta que esto no es lo normal, es un nivel extremo. Si vas a montar un restaurante, olvídate de hacer vanguardia... o casi. Se tiene que tener muy claro, la apuesta es durísima.

Innovación, conocimiento, formación, educación

Para hacer innovación es preciso tener conocimiento, para tener conocimiento te tienes que formar y la formación se adquiere con educación continua.

Si quieres montar un restaurante, tienes que ser consciente de que es imposible que sepas todo lo relacionado con los negocios, con la cocina, con la sala. El grado de conocimiento necesario lo descubrirás a medida que vayas avanzando en tu proyecto, y verás hasta qué punto tienes que seguir haciendo acopio de conocimiento, en qué cantidad y de qué manera, y por qué razón es indispensable que te sigas formando.

**“La decisión de montar un restaurante
ya es innovación”**

Nuestra experiencia en restauración

Los éxitos y fracasos van forjando la experiencia

Con elBulli hemos abordado varias veces el mismo proceso que tú quieres empezar. A veces con éxitos, otras veces con fracasos. Pero no hay escuela que enseñe más que fracasar. Los negocios que aparecen en la doble página siguiente nos han permitido hacer esta guía y es porque con ellos tuvimos tanto éxitos como fracasos.

1984

elBullirestaurant (Restauración de lujo). Con Juli Soler y Ferran Adrià (y, a partir de 1985, con Albert Adrià), elBulli inicia su andadura definitiva.

1986

El Bistró del Bulli (Restauración informal). Se abre un bistró en la discoteca Passarel·la de Empuriabrava.

1989

Bel-Air/Samoa/Network/Can Bosch/Chévere (Restauración informal). Asesoramientos gastronómicos en diferentes establecimientos de restauración de Barcelona y otros lugares de Cataluña.

1990

Restaurante Reina de España (Restauración de lujo). Asesoramiento gastronómico en el restaurante Reina de España en Puerto Rico.

1992

Hotel Bernat II – Calella (Restauración de *catering*). Asesoramiento gastronómico en el Hotel Bernat II de Calella.

1993

Dim Sum/Ñam Ñam (Restauración informal/colectividades). Se inauguran dos conceptos en la UPC, Dim Sum y Ñam Ñam, que abren un camino en los comedores universitarios.

Semon (Restauración de *catering*). Asesoramiento gastronómico para banquetes y para la tienda *gourmet*.

Hotel Santa María de la Huerta (Restauración de lujo). Asesoramiento gastronómico para el restaurante del Hotel Santa María de la Huerta, en Soria.

Restaurante Mas Pau (Restauración de lujo). Toni Jerez y Xavier Sagristà se hacen cargo del restaurante Mas Pau, junto con Ferran Adrià y Juli Soler, y más tarde pasarán a ser sus propietarios únicos.

1994

Restaurante Talaia (Restauración de lujo). Se abre el restaurante Talaia, del que elBulli participa como socio. Es el primer proyecto de restauración en Barcelona.

1995

elBullicatering (Restauración de *catering*). La cocina, la filosofía y el servicio de elBulli trasladados al mundo del *catering*. Durante años, un amplio equipo de profesionales, capaces de atender las demandas más exigentes en cualquier parte de España y de Europa, llevó la calidad de elBulli a cualquier parte de España o de Europa.

1998

Casino de Madrid (Restauración de lujo). Junto con el Casino de Madrid se trabaja en La Terraza del Casino, un restaurante gastronómico para el que se escoge a Paco Roncero como chef.

1999

Hacienda Benazuza (Restauración de lujo). Efectuamos el asesoramiento en todo el aspecto de restauración de este hotel, uno de los más increíbles del mundo, con una oferta gastronómica viva, actual y moderna, desarrollando conceptos de desayuno, banquetes, restaurante en la piscina, entre otros.

2000

Restaurante Julius (Restauración informal). Asesoramiento amistoso en concepto e implementación de un restaurante temático sobre el mundo del mar.

2001

Empieza la colaboración con NH, con dos proyectos (Restauración informal).

Nhube: un proyecto con el que se quería reflexionar sobre cómo tiene que ser la restauración en hoteles de tres y cuatro estrellas, y que sirvió para cambiar la visión sobre este tema.

Fast Good: una revolución en el mundo del *fast food*. Platos elaborados con productos seleccionados con el criterio más riguroso, en un espacio innovador que invitaba a disfrutar de recetas saludables e imaginativas.

2006

Inopia (Restauración informal). El primer proyecto de Albert Adrià en torno a las tapas. Seguramente se convirtió en el primer gastrobar.

2011/2016

BCN 5.0 (Restauración de lujo/informal). Albert Adrià ha creado un proyecto de restauración con los hermanos Iglesias, en el Paralelo de Barcelona, en una zona que se denomina el Barri, articulado en varios conceptos.

Por un lado se abre **Tickets**, lugar donde se da un impulso importante al concepto de las tapas modernas.

41° empezó como coctelería donde se servían *snacks* y luego se convirtió en **41° Experience**, un espacio de lujo en el que degustar un largo menú de *snacks*, cócteles, vinos, bebidas...

Patka es el primer restaurante étnico del proyecto, donde dialogan el Japón y el Perú, con una filosofía basada en las técnicas bullinianas.

Bodega 1900 es un espacio con el que se quieren recuperar conceptualmente estos establecimientos tal como eran en 1900, con elaboraciones como salazones, encurtidos, conservas, ahumados, embutidos, confitados...

Niño Viejo, una taquería en la que se quiere servir una cocina mexicana informal, con botanas, tacos, etcétera.

Hoja Santa es un espacio situado al lado de Niño Viejo, al que se quiere trasladar el concepto de Tickets, pero tomando como punto de inspiración la cocina mexicana.

Enigma, un concepto de alta gastronomía con el que se quiere explorar el límite de lo que significa un restaurante y en el que será tan importante dónde y cómo se come como qué se come.

2015

Heart (Restauración de lujo/espectáculo). Proyecto desarrollado en Ibiza junto con Le Cirque du Soleil, que pretende ser una colisión entre gastronomía, arte, espectáculo, circo, música...

Y muchos más proyectos en los que hemos ayudado a bullinianos a montar su restaurante. Este modelo de negocio resume lo que hemos aprendido en treinta años de experiencia.

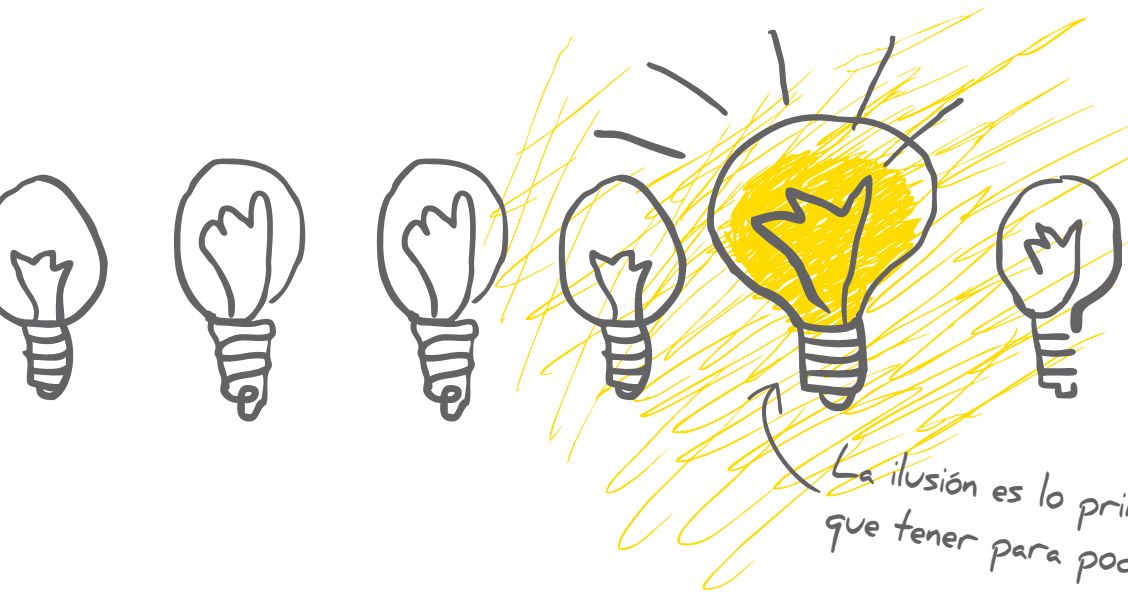
¿Por qué quieres montar un restaurante?

Vas a montar un restaurante, ¿por qué?

La respuesta a esta pregunta nos dará las claves del proyecto, será la base de todo el edificio que quieres levantar.

- Tienes un local ideal para un restaurante
- Eres propietario de un local situado en un lugar “caliente” para la restauración
- Tienes un local situado en un lugar en el que no hay apenas establecimientos de restauración
- Tienes un concepto muy definido del proyecto, y ya estás preparado
- Eres cocinero y quieres montar tu propio restaurante
- No eres cocinero, pero la cocina es tu pasión y siempre has querido tener un restaurante
- Quieres aprovechar sinergias con un socio/amigo
- Tienes unos recursos y piensas qué puedo hacer

Existen un sinfín de posibles motivaciones, sea cual sea la tuya, es muy importante que pidas consejo a un profesional si tienes la oportunidad de hacerlo.



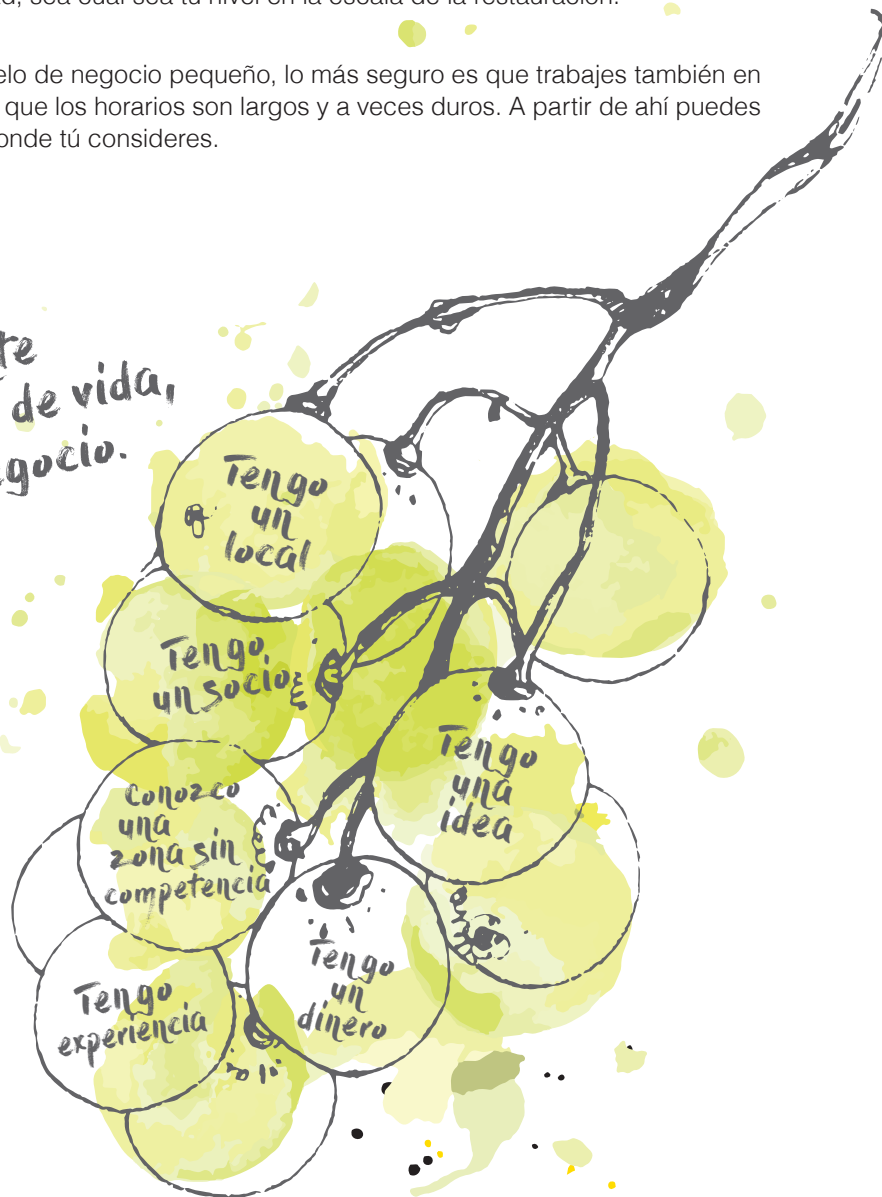
La ilusión es lo primero que tienes que tener para poder empezar.

¿Qué esperas de este proyecto?

Ante todo, es indispensable que te preguntes qué esperas de este negocio. Pero antes debes tener en cuenta que, como negocio, un restaurante debe funcionar. Y tu primera premisa debe ser que en tu restaurante se coma bien y cada vez mejor apostando siempre por la calidad, sea cual sea tu nivel en la escala de la restauración.

Si optas por un modelo de negocio pequeño, lo más seguro es que trabajes también en él y no debes olvidar que los horarios son largos y a veces duros. A partir de ahí puedes ir creciendo, hasta donde tú consideres.

Un restaurante
es una forma de vida,
no solo un negocio.



¿Qué conocimientos tienes sobre los restaurantes y la restauración gastronómica?

¿Qué es un restaurante?

Un restaurante es un establecimiento en el que se cocina y se sirve comida a unos clientes que pagan un precio por este servicio.

Lo que hoy denominamos restauración se centró durante muchos siglos en las tabernas que alimentaban a viajeros lejos de su hogar. Las primeras tabernas de las que se tiene noticia aparecieron en Mesopotamia y más tarde en todo el Imperio romano. En cuanto a la gastronomía, se concentraba en las cocinas de palacios, castillos o casas nobles.

Hasta que a finales del siglo XVIII nacieron los primeros restaurantes con el fin de dar la oportunidad a los comensales de disfrutar de una comida digna de las mesas principescas y reales. Los expertos acostumbran a citar tres nombres candidatos al primer restaurante del mundo:

1765 El restaurante de la Rue des Poulis, regentado por un tal Boulanger, servía *restaurants*, es decir, consomés a base de carne y verduras para “restaurar” el cuerpo.

1766 La Maison de Santé de l’Hôtel d’Aligre, fundado por Mathurin Roze de Chantoiseau, ofrecía consomés y alguna elaboración más.

1782 La Taverne de Londres es el que se cita con mayor seguridad al hablar del primer restaurante tal como lo conocemos. Regentado por Beauvilliers, inauguró en París la moda de los restaurantes.

**“Tiene que haber conexión entre lo que quieres hacer
y lo que quiere la gente”**

Entonces, ¿qué es la restauración gastronómica?

Podríamos definir la restauración gastronómica como una actividad que se ejerce en un restaurante cuyo objetivo es alcanzar siempre la máxima calidad en su oferta de comida y bebida, dentro de los objetivos y márgenes previamente fijados, y que se propone hacer vivir al comensal una experiencia lúdica y placentera.



Tipos de restaurantes

Abrir un restaurante no es fácil porque existen muchos tipos de restaurantes, según numerosos criterios:

- **Precio/target:** de más de 300 a menos de 50 euros
- **Sofisticación de la oferta:** de muy alta a muy baja
- **Productos dominantes:** vegetales, carne, pescado, integral...
- **Técnicas/elaboraciones dominantes:** brasas, arroces...
- **Tipo de servicio:** autoservicio, servicio tradicional, barra
- **Grupos:** sin grupos, con grupos, banquetes
- **Clases de comedores:** privados, sociales, mixtos
- **Origen o inspiración geográfica o sociopolítica:** local...
- **Orientación nutricional o convicciones:** origen del producto y presencia/ausencia de alguna familia de productos
- **Localización:** urbana, rural, litoral, singular...
- **Religión:** musulmana, judía, hindú...
- **Tiempo de preparación/ingestión:** comida rápida o *slow food*
- **Época/movimiento/estilo:** medieval, clásica, *nouvelle cuisine*...
- **Dulce o salada**

Solo con que combinemos varios de estos criterios,
salen miles de posibilidades!

Dos criterios vitales para decidir qué tipo de restaurante quieres



Según la inversión

Tenemos tres tipos o franjas de inversión:

- ─ Pequeños restaurantes con una inversión de entre 45.000 y 300.000 euros en los que la organización, los medios y el número de personas que participan son asequibles. Este es el nivel para el que vas a encontrar la mayoría de las respuestas en esta guía.
- ─ Establecimientos que requieren entre 300.000 y 1.500.000 euros de inversión, y cuya organización y planificación ya es mucho más compleja.
- ─ Proyectos que requieren una inversión situada entre los dos y los siete millones de euros y que encontramos en grandes hoteles y restaurantes.



Concepto cerrado, concepto abierto

En el concepto cerrado, la propuesta es definida, con pequeños cambios. En el concepto abierto, se aumenta progresivamente la calidad y se hace evolucionar la oferta, así se crea en paralelo una marca. Los recursos son muy distintos si optas por uno u otro concepto.



we are
OPEN



we are
CLOSED



1.0

“Antes de crear un restaurante

define

cómo quieres que sea”

Cuando decides abrir un restaurante existen **infinidad de tareas que debes emprender tales como** trámites legales, concepto de negocio, plan de negocio, estudio de mercado, tipo de local...

En esta guía, vas a encontrar de forma resumida los **puntos clave que tendrás que tener en cuenta para montar tu restaurante** y un calendario con los trámites necesarios para hacerlo. Y recuerda que no hay un orden definido para abordar los diferentes capítulos, pues **cada proyecto es un mundo** y tiene sus propias características y prioridades.

Sin embargo, antes de entrar en materia debemos considerar toda una serie de aspectos previos a la materialización del proyecto: personalidad del emprendedor, fases del restaurante, calendarios, etcétera.





1.1 Antes de crear un restaurante define cómo quieres que sea

¿Cómo tiene que ser la personalidad de un emprendedor?

Personalidad

La personalidad del emprendedor que quiera montar un restaurante será la que marcará la propia personalidad del resto del equipo y del proyecto en sí y viene marcada por sus aptitudes, capacidades y emociones.

Aptitudes

- Liderazgo:** es fundamental para el emprendedor dar un carácter, una dirección y una velocidad determinados a su proyecto.
- Pragmatismo:** permite enfocar las actividades según criterios de eficacia.
- Constancia:** sirve para perseverar e insistir en los objetivos marcados.
- Ambición:** proporciona el impulso para alcanzar un nivel de excelencia.
- Paciencia:** es útil para saber esperar los frutos de un esfuerzo.
- Compromiso:** del líder con el proyecto y de todo el equipo.
- Exigencia:** solo así se alcanzan los objetivos más altos.
- Autoenseñanza:** formarse constantemente es el mejor modo de mantener las garantías de éxito.
- Compartir** los éxitos redunda en el bien de la profesión del negocio.

2. Capacidades físicas

- Motrices:** la fuerza y la resistencia nos permiten mantenernos en forma durante todo el proyecto.
- Receptivomotrices:** la coordinación y el equilibrio son las más importantes.
- Resultantes:** la agilidad se consigue con un equilibrio de las capacidades motrices y receptivomotrices.

“Si no conoces el oficio, rodéate de expertos que sí lo conozcan”

3. Capacidades cognitivas

- **Esfuerzo:** es la capacidad de sacrificio.
- **Análisis:** permite jerarquizar los diferentes aspectos que se presenten.
- **Talento:** se puede educar y, obviamente, resultará de gran ayuda para tomar las mejores decisiones.
- **Intuición:** permite comprender las cosas de forma instantánea, sin razonamiento ni deducción.
- **Libertad:** para llevar adelante el proyecto tal como lo has concebido.
- **Sensibilidad:** es de especial importancia en la restauración.
- **Imaginación:** permite abrir nuevos caminos para seguir adelante.
- **Síntesis:** permite acortar plazos, tareas o esfuerzos.
- **Disciplina:** es fundamental para no rendirse.
- **Visión-futuro:** te ayudará a planificar mejor las etapas de tu proyecto.
- **Inmediatez:** la gastronomía requiere reflejos rápidos.
- **Autopresión:** sirve para mantener la exigencia.
- **Caos para crear:** si quieres crear deberás planificar un cierto caos.
- **Creatividad:** tiene un componente innato pero también se puede educar.

4. Capacidades sensoriales

Como es evidente, resultan esenciales en el mundo de la restauración.

Olfativas	Gustativas	Visuales	Táctiles	Auditivas
-----------	------------	----------	----------	-----------

5. Emociones

- **Pasión:** es la emoción más importante para abordar el proyecto de montar un restaurante. Es el comodín y el motor que conducirá al objetivo.
- **Felicidad:** estado emocional de satisfacción, de paz interior, de euforia y de alegría que se produce cuando alcanzamos una meta.
- **Motivación:** activa, dirige y mantiene la conducta hacia un determinado fin.
- **Radicalidad:** en determinados momentos deberás mantener una actitud extrema, sin concesiones, para alcanzar tus objetivos.
- **Ilusión:** es el motor inicial y la llama que mantiene vivo el proyecto.

¿Cómo puedo comprender?

Las etapas de un restaurante: creación, operación y evolución

Nuestro trabajo de estudio sobre los procesos que conforman un proyecto nos ha llevado a identificar tres fases en la vida de un restaurante:

Fase 1 Desde la primera idea del proceso hasta que el restaurante está operativo y abre para hacer las pruebas ante los primeros clientes.

Fase 2 Las dos o tres semanas previas a la apertura así como la semana de después son cruciales porque, si no salen bien, puede resultar muy difícil remontar.

Fase 3 Se desarrolla ya con el restaurante abierto, con el día a día de la producción y todas las operaciones inherentes al funcionamiento de un restaurante. En esta tercera fase hay un punto muy importante, que es la evolución del proyecto y que en ciertos casos puede ser muy radical, por ejemplo si el modelo inicial no funciona.

Cada fase tiene unos procesos, tareas y recursos

Anterior a la apertura:

- Fase 1**
- **Proceso de creación del concepto:** misión, visión y valores del proyecto identificando las características diferenciales de nuestra oferta.
 - **Proceso de localización:** identificar el lugar óptimo para la ubicación del restaurante.
 - **Proceso de negociaciones:** para obtener todos los recursos financieros, humanos o de infraestructuras necesarios para llevar a cabo el proyecto.
 - **Proceso de construcción y acondicionamiento:** diseñar el local de acuerdo con las características de la oferta que hemos definido, determinando las fases y calendarios.
 - **Proceso de apertura del restaurante:** fecha de inicio, propuesta completa o parcial, acto de inauguración, previsión de fondos inicial, equipo humano necesario...

Semanas previas a la apertura:

- Fase 2**
- **Proceso creativo:** creación de elaboraciones, conceptos, técnicas y recetas.
 - **Proceso de reproducción artesanal:** para conseguir que lleguen al cliente las elaboraciones que se han creado previamente.

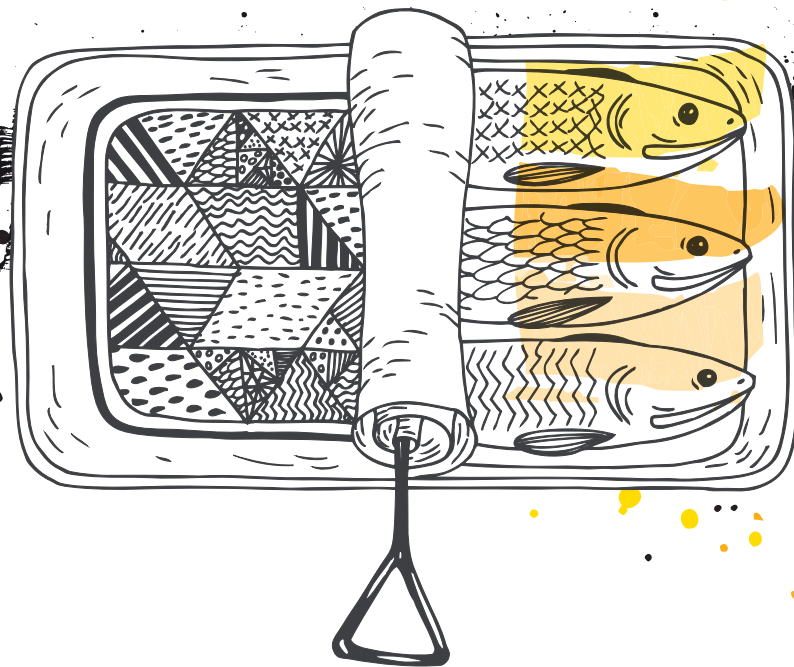
Restaurante ya abierto:

- Fase 3**
- **Proceso de evolución:** planificar cómo va a evolucionar la línea o el concepto del restaurante.
 - **Proceso de liquidación:** todas las tareas necesarias para cerrar un restaurante.

Procesos que pueden darse en todas las fases:

Proceso de marketing y comunicación: propuesta que vamos a ofrecer (tipo de servicio, precio...) y cómo la vamos a comunicar a nuestro público.

Proceso comercial: protocolos que vamos a utilizar durante el servicio y canales de acceso y reserva para el cliente.



“Montar un restaurante es como un embarazo, son nueve meses”

1.2 Antes de crear un restaurante define cómo quieres que sea

El orden, premisa innegociable en un restaurante

La apertura, gestión y día a día de un restaurante es un proceso (o un cúmulo de procesos) muy complejo. El orden permite acceder y comprender la estructura interna de cada proyecto y garantiza la eficiencia de los procesos.

Sin una organización extrema, sin un orden preciso, es imposible que llegue a producirse el punto de anarquía necesario para que nazca la creatividad.

Los calendarios, cruciales para organizarte

Durante las diferentes fases de la vida de un restaurante, tienes que prever varios calendarios o, dicho de otro modo, varias proyecciones de tareas en el tiempo.

Calendario 1 (nueve meses): de la idea a la inauguración

¿Por qué nueve meses? La experiencia nos dice que es el tiempo necesario desde que empieza la obra hasta que abrimos para el cliente. Durante estos nueve meses tendrás que contemplar múltiples aspectos:

- Creación del concepto
- Elaboración de un plan de negocio
- Elaboración de un estudio de mercado
- Tramitación administrativa
 - Forma jurídica
 - Permisos
 - etcétera
- Calendario fiscal
- Seguimiento de todo lo relacionado con la obra
 - Arquitectura
 - Permisos
 - Instalaciones y suministros
 - Maquinaria
 - Interiorismo
 - etcétera
- Contratación de personal

1.º mes

2.º mes

3.º mes

4.º mes

5.º mes

6.º mes

7.º mes

8.º mes

9.º mes

4

7

3

6

1.2 Antes de crear un restaurante define cómo quieres que sea

Calendario 2: las tres últimas semanas antes de la apertura

Cuando faltan tres semanas para la inauguración elaboramos otro calendario muy enfocado a todas las acciones relacionadas con las operaciones del restaurante: cuándo llega el equipo, qué herramientas faltan, cuándo vamos a contar con los productos para poder cocinar, cómo va a ser la carta con la que abriremos, cómo se van a organizar las diferentes partidas, entre otros.

	1.ª semana	2.ª semana	3.ª semana
Lunes			
Martes			
Miércoles			
Jueves			
Viernes			
Sábado			
Domingo			

Para poder ser anárquicos,
es preciso tener mucho orden.



Calendario 3: el primer año, mes a mes

Este calendario debe incluir a grandes rasgos las decisiones importantes que has previsto tomar cada mes, sobre todo después de la apertura. Y también los aspectos más prácticos, como los cierres contables, los cambios de carta según la temporada, la organización de todo el proceso creativo si has decidido apostar por la innovación, la renovación de recursos humanos, el calendario fiscal...

Enero	Febrero	Marzo	Abril
Mayo	Junio	Julio	Agosto
Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre

Calendario 4: previsión a cinco años vista

Debes hacerlo aproximadamente a los seis meses de la apertura y una vez ya tienes claro cómo es y cómo funciona tu negocio. Este calendario sirve para prever las grandes decisiones que tendrás que tomar en los aspectos financiero, de ahorro, de estrategia, de oferta.

Año 1	
Año 2	
Año 3	
Año 4	
Año 5	

2.0

“El papeleo, un tostón pero imprescindible”

Abrir un restaurante precisa de un **volumen de papeleo increíble**. Pero no te asustes, en esta guía te vamos a ayudar a que comprendas todos los elementos legales, fiscales y laborales de tu proyecto necesarios para ponerlo en marcha. Pero permítenos un consejo: **no intentes abordarlos tú solo** o no tendrás tiempo para lo más importante, que es **la parte más creativa de tu restaurante**.





Empieza el papeleo

Papeleo con la Administración y otras entidades de control

Vamos a tratar de identificar todos los trámites que debemos considerar para cumplir con las obligaciones administrativas y legales que necesitará tu proyecto. No intentes hacerlo todo tú solo porque es imposible. Es importante que delegues en especialistas de cada ámbito.

Proceso de constitución

Un asesor fiscal te informará sobre qué forma jurídica se adapta mejor a tu situación, tamaño y experiencia. Sin embargo, ahora te vamos a mostrar el caso más común para un restaurante que sigue este modelo: la sociedad limitada.

Así, para este caso deberás solicitar la **certificación negativa del nombre** en el Registro Mercantil Central, presentar la **escritura de constitución** en el Registro Mercantil Provincial, **inscribir la sociedad** en el Registro Mercantil y, finalmente, pedir **el código de identificación fiscal**.

A partir de ese momento, podrás empezar a recibir facturas a nombre de la sociedad y a operar.

La puesta en marcha de la actividad

Antes de poner en marcha tu restaurante, deberás enviar una copia de la **escritura de constitución a tu entidad bancaria** y dar de **alta a socios y administradores**, así como el **impuesto de actividades económicas** (IAE).

Además, la legislación actual obliga a llevar unos libros-registro de la actividad de gestión de la sociedad y a realizar anualmente su presentación en el Registro Mercantil Provincial.

Obligaciones contables

La contabilidad de la empresa es objeto de regulación por parte de las normas jurídicas. Para que la información económica de todas las empresas españolas sea uniforme, debe ofrecerse atendiendo a unos principios comunes mediante dos libros de comercio: el **libro de inventarios** y las **cuentas anuales**.

“El papeleo: de aquí dependerá que se retrase cuatro meses o que te lo cierren una vez abierto”

Obligaciones fiscales

Con la apertura de cualquier negocio, se contraen unas obligaciones fiscales que se deben tener en cuenta: la **declaración del IVA** que recae sobre el consumo, las **declaraciones del IRPF** (impuesto directo sobre la obtención de la renta de cada ciudadano), el **impuesto de sociedades**, las **retenciones sobre alquileres** y el **impuesto sobre bienes inmuebles**.

Trámites en materia laboral

1. **Libros obligatorios. Obtención y legalización del libro de visitas**
2. **Inscripción de la empresa en la Seguridad Social**
3. **Comunicación de apertura del centro de trabajo**
4. **Plan de prevención de riesgos laborales**
5. **Afiliación y alta de los trabajadores en la Seguridad Social**
6. **Formalización de los contratos de trabajo**
7. **Contratación de un seguro de convenio de trabajadores**
8. **Alta en el régimen especial de trabajadores autónomos de la Seguridad Social**
9. **Calendario laboral**

Trámites para la compra o alquiler de un local

A la hora de buscar un local, debes tener siempre presente su adecuación a los requisitos exigidos para el tipo de actividad que se va a desarrollar. Para evitar costes inesperados, asegúrate a través de una ingeniería de que el local cumple todos los requisitos exigidos por la normativa antes de cerrar la compra o alquiler. Es recomendable, antes de incurrir en ningún gasto, solicitar el informe urbanístico previo al ayuntamiento.

2.1 El papeleo, un tostón pero imprescindible

Licencia de actividad, funcionamiento y apertura

Para abrir un restaurante, vamos a tener que seguir una serie de requisitos que nos solicitará el ayuntamiento para obtener la correspondiente licencia que acredite la legalidad y adecuación de nuestra actividad.

1. **Informe favorable del ayuntamiento conforme puede desarrollarse la actividad en la ubicación solicitada**
2. **Realización del proyecto técnico de licencia de apertura según la normativa vigente**
3. **Ejecución de las obras**
4. **Ratificación, por parte de una entidad de control ambiental, del cumplimiento de las especificaciones del proyecto técnico**
5. **Solicitud ante el ayuntamiento de la licencia de apertura, funcionamiento o actividad**

Recuerda que, en caso de querer disponer de una licencia de terraza, deberás elaborar un proyecto paralelo. No olvides que el aforo de la terraza computa en el aforo total del local.

Trámites para la licencia de obras

Un ingeniero deberá elaborar un proyecto que explique las obras que se van a realizar, que se presentará por vía telemática al Colegio de Ingenieros, donde se hará una revisión documental del proyecto y, en caso de que sea favorable, se emitirá un certificado de idoneidad. Con este certificado de idoneidad, se obtendrá inmediatamente la licencia de obras menores.

Deberás contemplar aspectos como la instalación eléctrica o de gas, el cuarto de residuos, la accesibilidad con silla de ruedas, la ventilación, la salida de humos, la altura del local, los servicios higiénicos, el aislamiento acústico, el aforo o la seguridad en caso de incendio.

Cada municipio tiene su propia clasificación y normativa sobre bares y restaurantes

Trámites en materia higienicosanitaria

En restauración, el sistema de análisis de peligros y puntos de control críticos es obligatorio para proporcionar el entorno básico y las condiciones necesarias para la producción de alimentos seguros. Así, deberemos disponer de los siguientes planes:

- ─ Plan de control del agua
- ─ Plan de limpieza y desinfección
- ─ Plan de control de plagas
- ─ Plan de formación y capacitación del personal en seguridad alimentaria
- ─ Plan de control de proveedores
- ─ Plan de trazabilidad
- ─ Plan de control de temperaturas
- ─ Plan de mantenimiento de instalaciones y equipos
- ─ Plan de control de alérgenos
- ─ Plan de control de subproductos y residuos

Trámites referentes al consumo

Rótulos obligatorios

- ─ Informativo del local, aforo, horario del local, actividad y nombre
- ─ Información disponible de alérgenos
- ─ Prohibición de la venta y suministro de bebidas alcohólicas a menores de 18 años
- ─ Hojas de reclamación y denuncia disponibles
- ─ Zona videovigilada
- ─ Prohibición de fumar en el interior

Precios: deberán ser públicos e incluir el IVA correspondiente.

**“No te preocupes por lo que
no puedas cambiar, céntrate en lo que sí puedes”**

2.1 El papeleo, un tostón pero imprescindible

Obligatoriedad de entregar *ticket* o factura

En caso de disponer de un aforo superior a 40 comensales, es obligatorio tener servicios y acceso para personal con movilidad reducida.

No podrán cobrarse conceptos como cubiertos, mesas ni cualquier servicio no solicitado por el cliente tales como los entrantes.

Otros aspectos que cabe tener en cuenta

La ley de protección de datos: recuerda que todos los datos que gestiones deben garantizar la protección de datos de carácter personal

Obligatoriedad de contratación de un seguro de responsabilidad civil

SGAE: obtención de los permisos de los propietarios de los derechos de autor correspondientes

Registro de marcas y signos distintivos

“Paradójicamente, se requiere muchísimo orden y disciplina para ser libre”

Tú **no** tienes que ocuparte de todas las tareas

¿Qué te proponemos que externalices?

Temas de contabilidad, gestión de personal, gestión de nóminas, fiscal... mantenimiento, reparaciones, nuevas tecnologías... incluso la limpieza.

¿De qué debes ocuparte personalmente?

De todo el tema de operación y de la actividad: dar de comer, la gastronomía (cocina, sala). Todo lo relacionado con el proceso creativo vas a tener que dirigirlo tú. También te vas a ocupar del tema comercial, con o sin apoyo.

*Si tienes el mejor equipo de colaboradores,
tendrás el mejor proyecto*

3.0

“Conceptualizamos y
vamos creando nuestro
proyecto”

Ha llegado el momento de **crear el alma de tu negocio** porque, sin el concepto, no hay nada. El concepto es la plasmación de la idea que tenías a la hora de montar tu negocio y se concreta en el tipo de local, la oferta gastronómica que vas a ofrecer, la creación de una identidad y de una marca, el público al que te vas a dirigir... **El concepto es un eje único sobre el que giran local, gastronomía, marca y equipo.**

No hay una receta para el éxito, pero sí unos ingredientes que la mayoría de las veces están en el éxito.

Antes de abrir

¿Cómo quiero que sea mi restaurante? ¿Cómo lo imagino?
Una buena manera de empezar es planteándote una serie de preguntas fundamentales:

1. ¿Qué quiero hacer? ¿Cuál es mi proyecto?
2. ¿Cuál es la oferta gastronómica que quiero introducir en el mercado?
3. ¿Qué necesito para elaborar el producto que quiero ofrecer?
4. ¿Quiénes son mis competidores?
5. ¿Qué voy a mejorar con mi propuesta?
6. ¿A quién va dirigido mi producto? ¿Quién quiero que venga a comer?
7. ¿Cuál es la ubicación perfecta para llegar a mis clientes sin pasarme del presupuesto? ¿Desde dónde voy a trabajar?
8. ¿Cuánto necesito para arrancar mi negocio y cómo lo voy a conseguir?
9. ¿Necesito algún socio? ¿Socios trabajadores?
¿Es bueno involucrar a familia o amigos?
10. ¿Qué personal necesito a mi lado?
11. ¿Cómo me van a conocer mis clientes?



La oferta gastronómica

Sin duda, la oferta gastronómica es la razón de ser de nuestro sector. Por eso, definirla claramente y establecer las necesidades y dimensión de la misma es algo prioritario.

Decide el tipo y el estilo de cocina que vas a hacer

Ya hemos explicado que existen numerosos tipos de restaurante... y también miles de tipos de cocina. Así, la oferta gastronómica que has ideado e incluso el tipo de restaurante estarán vinculados a tu elección en cuanto al tipo de cocina que quieres servir en tu restaurante.

Por otra parte, la cocina que se sirva en el restaurante también puede presentar un determinado estilo, que será, básicamente, el tuyo si eres el cocinero o el que desarrolle tu cocinero.

Pero sea cual sea el tipo de cocina o el estilo que elijas, siempre debes apostar por la calidad para que tu restaurante tenga éxito.



La cocina popular ha evolucionado desde
hace miles de años, innovar en un guiso
puede ser adaptarte a la situación.

3.1 Conceptualizamos y vamos creando nuestro proyecto

Creación y conceptualización de la oferta gastronómica

La creación de nuestra oferta será uno de los apartados que más nos cueste definir debido a su complejidad. Y, sin duda, la oferta gastronómica nos marcará el camino que debemos seguir y el futuro de nuestro restaurante.

En cualquier caso, tenemos que ser realistas, ya que según el nivel de precios que preveas podrás tirar adelante un estilo de cocina u otro.

Para definir la oferta gastronómica puedes crear:

- 1. Una réplica:** coger libros de los mejores cocineros y hacer una réplica. Puedes elegir tradicional, creativa, geográfica...
- 2. Una réplica con un toque:** debes tener información teórica y práctica de los mejores platos para poder luego adaptarlos y darles tu toque personal.
- 3. Una creación:** ofrecer platos nuevos con tu toque personal y crear tu propio estilo con diferentes características.
- 4. Una creación muy alta llevada al punto de vanguardia:** si queremos marcar tendencia, hacer vanguardia, eso es otra liga, para ello deberíamos adaptar la totalidad de nuestro modelo de negocio a la vanguardia.

Que no te manipulen, haz lo que sientas,
lo que quieras hacer, el que pagará las
nóminas vas a ser tú.



¿Cómo y cuándo hago las pruebas?

Lo ideal sería empezar a trabajar toda la oferta cuatro o cinco meses antes de la apertura, aunque seguramente aún no tendremos la cocina para trabajar.

A mayor complejidad de la oferta, más tiempo de creatividad y pruebas. Es evidente que, si te vas a dedicar a la cocina creativa, el sistema, la metodología y los tiempos van a ser muy diferentes que si te dedicas a una de platos ya conocidos.

Nosotros aconsejamos empezar a preparar todo esto en nuestra propia casa o en el restaurante de un amigo. Y si haces platos que no ha hecho nadie, aparte de darlos a probar a tu equipo, lo ideal sería dárselos a probar a otras personas para empezar a tener un *feedback* y así llegar a los días de pruebas antes de la apertura con las ideas bastante claras.

Importante: paralelamente a las pruebas debemos empezar a contactar con proveedores. Es igual de importante saber qué quieres cocinar que saber qué quieres comprar y a quién lo vas a hacer.



Tú tienes que ser tu primer crítico, tienes que ser objetivo, dentro de la relatividad de lo subjetivo que es el gusto personal.

3.1 Conceptualizamos y vamos creando nuestro proyecto

Implementación o creación de platos nuevos a tu oferta gastronómica

Mantener una buena rotación de los platos de la oferta no solo te asegura que tus clientes habituales sigan viniendo, sino que también te puede ayudar a mejorar el margen de ganancias a la vez que reduces los costes de las materias primas. Para ello, deberás tener en cuenta lo siguiente:

- **Temporalidad:** los ingredientes de temporada no solo son de mejor calidad organoléptica sino que, al haber una gran oferta de estos, suelen ser más baratos.
- **Filosofía del restaurante:** si vas a crear o implementar un plato nuevo, su estilo tiene que ser similar al del resto de la oferta porque los clientes esperan encontrar un tipo de comida específico.
- **Posibles mermas y mermas actuales:** la mayoría de las elaboraciones tiene un porcentaje de merma a partir del cual se puede generar un plato nuevo.
- **Revisa tu historial:** revisar qué platos han tenido más o menos éxito y por qué te dará muchas pistas de qué nueva oferta puedes crear.
- **Mira a tu competencia directa:** te dará pistas para saber si vas por buen camino o no.
- **Perfil de tus clientes:** si les gusta probar cosas nuevas o no, qué sabores y texturas les resultan agradables y cuáles no, cuánto están dispuestos a pagar por un plato...
- **Dificultad de la elaboración:** un plato muy complicado puede que genere problemas en la cocina (tiempo, dificultad, mermas de producto...); valora si vale la pena.
- **Vida útil de los ingredientes y técnicas de cocción:** cuanta más vida útil tengan mejor, puesto que no todos los días venderás todas las unidades que has elaborado.
- **Almacenamiento y conservación:** ten siempre en cuenta el espacio necesario en neveras y congeladores.
- **Cómo meto en la carta los platos nuevos:** antes de incluir un plato nuevo en la carta es mejor ponerlo a prueba como una opción fuera de carta o como plato del día para saber si funciona.



Consejos para la hora de elaborar la carta o menú

A continuación se indican algunas de las normas básicas que deben observarse a la hora de diseñar la oferta gastronómica:

Desde el punto de vista dietético:

- ▀ Equilibrados nutricionalmente.
- ▀ Orientados al gusto del comensal.
- ▀ Elaborados con productos de la mejor calidad.
- ▀ Platos más fuertes en la comida y ligeros en la cena.

Desde el punto de vista económico:

- ▀ Tener en cuenta las mercancías existentes tanto en la cocina como en el ecomomato y la bodega.
- ▀ Productos de temporada y de la zona.
- ▀ No rebasar los costes establecidos.
- ▀ Trabajar con precios estándares.

Desde el punto de vista de la organización:

- ▀ Programar el menú con suficiente antelación para proveerse de todo el material necesario y anticipar el trabajo.
- ▀ Confeccionar los menús de modo que el trabajo se reparta equitativamente entre las distintas partidas de la cocina.
- ▀ En épocas de máxima afluencia, ofrecer platos más fáciles de elaborar para garantizar un servicio fluido y esmerado.

Desde el punto de vista gastronómico:

- ▀ Mantener un espíritu innovador y una actitud creativa.
- ▀ Innovar en un guiso popular puede ser adaptarse a la situación.
- ▀ Evitar que en el mismo menú figuren platos elaborados de la misma manera.
- ▀ Evitar la repetición de salsas y guarniciones.
- ▀ Mantenerse fiel a un estilo propio.
- ▀ Evitar ofrecer platos elaborados con los mismos ingredientes.

3.1 Conceptualizamos y vamos creando nuestro proyecto

Menús-eventos

Si quieres ofrecer en tu restaurante menús y eventos, debes trabajar esa oferta gastronómica lo antes posible para que no te complique el día a día.

En un evento se solicita la comida y la bebida por anticipado, bajo una reserva económica prefijada y adaptándose a la oferta de eventos existente.

Según su carácter, organización y objetivos, los eventos se pueden clasificar en los siguientes tipos:

- **Asambleas:** reuniones periódicas en las que se convoca a un grupo de personas.
- **Cursos, seminarios y conferencias:** el carácter del evento es totalmente informativo.
- **Congresos:** reuniones a gran escala dirigidas a un sector determinado con el fin de divulgar ideas y diseñar objetivos.
- **Convenciones:** reuniones convocadas por la empresa cuyo fin es informar y motivar.
- **Ferias y exposiciones:** para facilitar un intercambio de negocio dentro de un mismo mercado o sector.
- **Incentivos:** para premiar a los empleados de una empresa que cumplen un determinado objetivo.
- **Celebraciones familiares o de amigos:** bodas, cumpleaños, cenas de Navidad, bautizos, entre otros. Estos son los más solicitados, por lo que se recomienda tener un calendario de fiestas nacionales y locales para poder controlar qué días es más probable que nos soliciten este tipo de servicios.



“Tienes que encontrar el equilibrio entre lo que quieres hacer, lo que puedes hacer y lo que la gente quiere”

M... WITH TOMATO AND MEAT SAUCE
MINISTRONE DI VERDURE €9.50
VEGETABLE SOUP

RISOTTO DI PESCE €13.50
RICE WITH SEAFOOD

SPAGHETTI AI FRUTTI DI MARE €11.50
SPAGHETTI WITH SEAFOOD

SPAGHETTI CON SEPIE IN NERO €11.50
SPAGHETTI WITH CUTTLEFISH

PENNE ALLA BOSCAIOLA €11.50
PENNE WITH HAM, MUSHROOMS, CREAM

MEAT & FISH

SCALOPPINA AI FUNGHI €11.50
SCALOPPINA WITH MUSHROOMS

SCÔTTE AI FERRI €11.50

Los precios

Aunque parezca que este tema afecta más a la operativa que al concepto, en realidad es lo primero que tienes que hacer cuando creas platos.

Escandallos y fichas técnicas

Los escandallos son la herramienta básica que necesitas para poner precios a la oferta y controlar tus gastos, teniendo en cuenta los precios de compra, el peso bruto y neto de los ingredientes, las mermas y los procesos de elaboración.

Peso bruto: el peso del ingrediente tal cual lo compramos al proveedor sin ser manipulado.

Mermas: todas las partes de un producto elaborado o no elaborado que se descartan o se pierden durante el proceso de elaboración de un plato. Las mermas pueden ser:

- No útiles: las que no podemos aprovechar para otra elaboración.
- Útiles: las que podemos usar en otra elaboración.

El porcentaje de una merma se obtiene aplicando la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Peso neto}}{\text{Peso bruto}} \times 100 = \% \text{ Merma}$$

Peso neto: el peso de la parte que vamos a utilizar del producto después de haberlo manipulado.

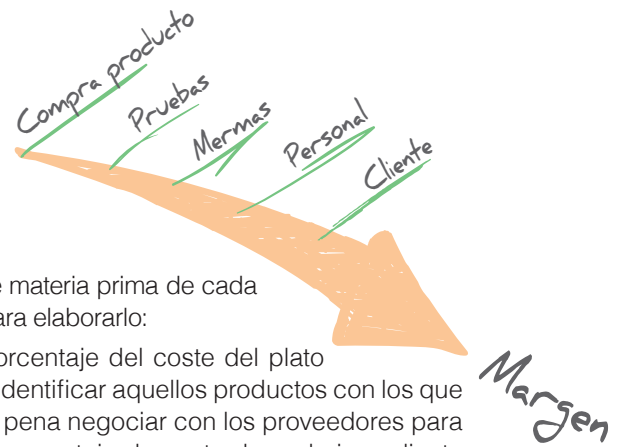
$$\text{PESO BRUTO} - \text{MERMAS} = \text{PESO NETO}$$

Para elaborar un escandallo hay que seguir el siguiente proceso:

1. Hacemos un listado de los ingredientes de cada receta y el precio de compra de cada uno de ellos.
2. Especificamos los pesos netos de cada ingrediente que vamos a utilizar y el porcentaje de merma.
3. Sumamos los costes de todos los ingredientes y nos da el total de lo que nos cuesta la materia prima necesaria para elaborar x raciones.

Además de los escandallos, las fichas técnicas y las recetas te ayudan a mantener un control real de las elaboraciones paso a paso y de las raciones que obtendremos.

“Con una gestión profesional es difícil que el producto no funcione”



Más allá de los escandallos

Los escandallos sirven para controlar el coste de materia prima de cada plato y también de otros elementos necesarios para elaborarlo:

Control de los ingredientes: conocer qué porcentaje del coste del plato representa cada ingrediente te puede ayudar a identificar aquellos productos con los que hay que tener más precaución o los que vale la pena negociar con los proveedores para reducir el coste de los platos. Para obtener el porcentaje de coste de cada ingrediente aplicamos la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Coste de la materia prima del ingrediente} \times 100}{\text{Coste total de la materia prima}} = \% \text{ de coste del producto}$$

Otros gastos: debemos incluir en los escandallos otros gastos en materiales necesarios para la elaboración del plato. Utilizando la misma fórmula que usamos para sacar el coste de los ingredientes obtenemos el coste de los otros ítems.

Sumando el coste de la materia prima por ración más el coste de otros ítems obtenemos el coste real de cada ración, lo que nos permite calcular el precio de venta de un plato.

Qué variables debo tener en cuenta para calcular el precio de mis platos

Precios y porcentajes de coste de la materia prima: el porcentaje de coste de la materia prima en un restaurante rentable suele estar sobre un 25 % para la comida y un 40 % para la bebida.

Temporalidad de los ingredientes: los costes bajarán si trabajas todo el año con productos que son de temporada.

Competencia y mercado: tienes que mantener tus precios cercanos a los de la competencia para que los clientes no te consideren caro.

Percepción de relación calidad-precio: analiza qué percepción pueden llegar a tener tus clientes sobre el valor de los ingredientes o elaboraciones.

Perfil de tus clientes: puede influir en tus precios de venta según cuánto consideren correcto gastar en un restaurante.

“Cuando compras productos para cocinar... una parte va para mermas, otra para el cliente y otra para el personal”

El servicio

El mundo y la filosofía de servicio

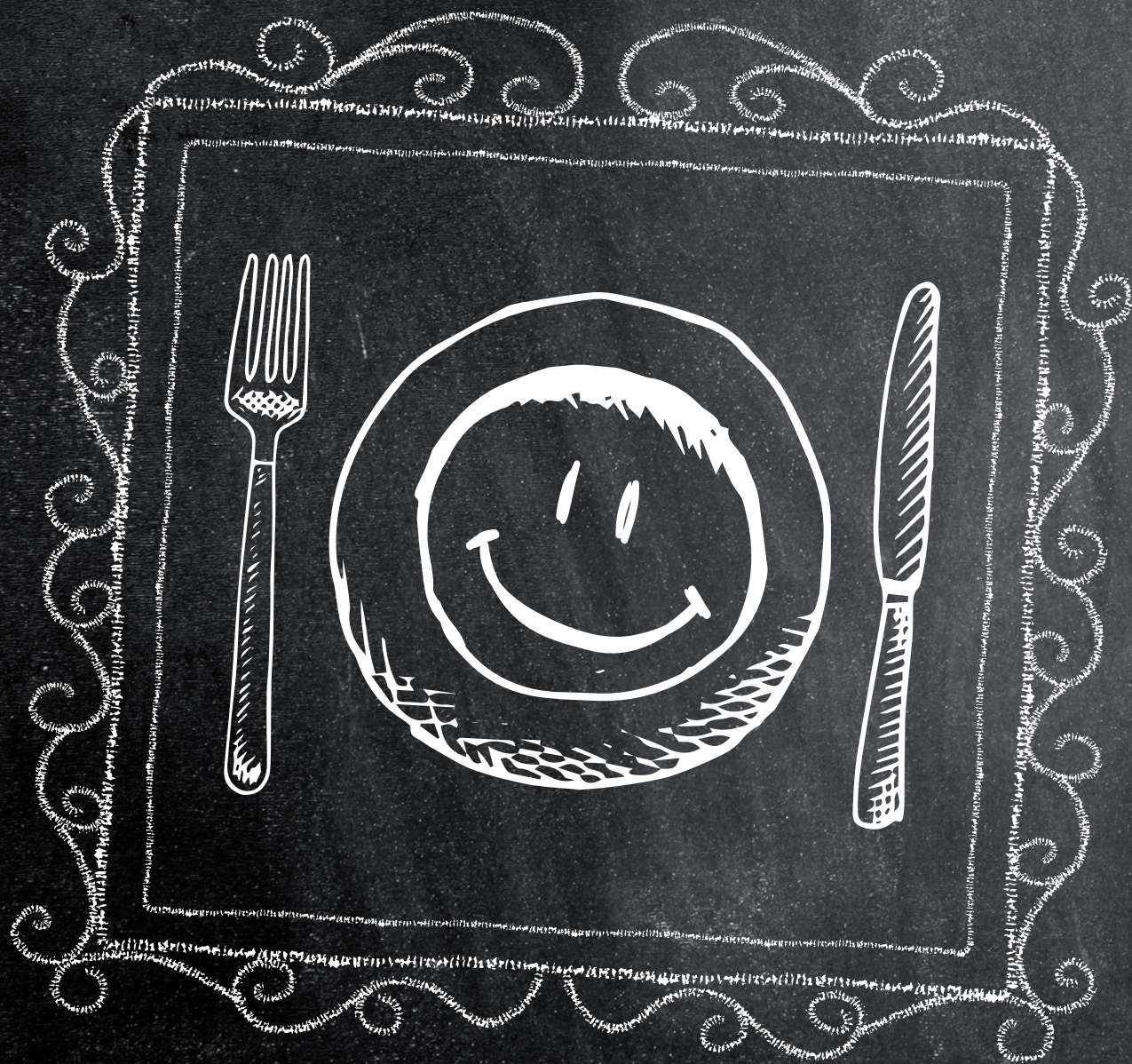
Un servicio es el encuentro directo entre el comensal y el restaurante, por lo que resulta fundamental para que nuestros clientes concurren en la experiencia gastronómica. La relación del personal de servicio con los clientes debe basarse en un trato humano, de confianza y profesional.

Otro aspecto que cabe tener en cuenta es la imagen que queremos transmitir mediante un uniforme más o menos informal... pero siempre con una sonrisa en la cara.

Algunos tipos de servicios

- ① **En mesa:** podemos ofrecer distintos tipos de servicios, desde simplemente llevar el plato a la mesa o hacer partícipe al cliente.
- ② **Servicio bufé:** los productos son expuestos en mesas calientes y frías para el libre acceso del cliente. Muy utilizado para hoteles y eventos.
- ③ **Self-service:** el comensal se sirve a sí mismo o lleva él mismo los platos a la mesa.
- ④ **Fast food:** el alimento se prepara y se sirve para consumir rápidamente en establecimientos especializados. Una de las características más importantes es que no hay camareros y la comida se consume sin el empleo de cubiertos.
- ⑤ **Fast good:** una revolución en el mundo del *fast food* con recetas saludables e imaginativas en un espacio innovador.

Nuestra mejor publicidad
va a ser un cliente satisfecho.



Las bebidas

Las bebidas forman parte de manera muy importante de la oferta gastronómica, desde los cócteles hasta los cafés, té, licores y aguardientes, pasando por aguas, zumos, cervezas, refrescos...

Es importante saber que la facturación de bebida de un restaurante suele ser un 30 % de la factura del restaurante.

Dependiendo del tamaño del restaurante, puede ser el responsable del servicio el que se encarga de la bebida o disponer de especialistas como el sumiller para todo el mundo del vino o el *bartender* para cócteles y bebidas en la barra.

Carta de vinos

A la hora de elaborar una buena carta de vinos debemos tener en cuenta varias premisas:

Ubicación del restaurante: si se encuentra situado en una zona productora de vinos, estos tendrán protagonismo dentro de la carta.

Tipo de comida del local.

Target: el nivel adquisitivo de los clientes y su nacionalidad.

Personal del restaurante: no es bueno tener vinos complejos si el personal no es especialista.

Espacio: lugar para guardar el vino en buenas condiciones.

¿Cómo la elaboramos?

Una carta de vinos correcta debe presentar:

El tipo de vino (color).

El nombre de la denominación de origen o zona de producción.

El nombre del vino y el de la bodega.

La añada.

El precio por botella (tamaño de la botella) **o por copa.**

La variedad o variedades de uva.



¿Cómo la ordenamos?

Por orden alfabético las denominaciones de origen, primero las nacionales y luego las extranjeras y, dentro de ellas, siguiendo este orden:

Espumosos (cavas y champanes).

Vinos generosos.

Vinos blancos jóvenes.

Vinos blancos criados o fermentados en barrica.

Vinos tintos jóvenes, maceración carbónica y robles.

Vinos con crianza.

Vinos de postre (es optativo ponerlos en la carta de postres).

Carta de cócteles

Al igual que en las demás cartas, si no eres un especialista en esto, lo mejor es contratar a uno o, por el contrario, que haga un asesoramiento y una formación a tus trabajadores. Por eso deberás tener en cuenta lo siguiente:

1

Todo es cuestión de gustos... pero no los tuyos, sino los de tus clientes: la rentabilidad de un bar va a depender de cuánto le guste a los clientes lo que les sirvas y cómo se lo sirvas. Piensa en quiénes son tus clientes.

2

Un cóctel es una experiencia que debe ir acorde con el local: ofrece una propuesta acorde con el local y tu cocina para completar la experiencia gastronómica.

3

Cuida (y mucho) el coste de los ingredientes: sigue el sistema de fichas de producción y escandallos exactamente igual que en una receta de cocina.

4

El tiempo de preparación. Tanto el tuyo como el de los clientes: no deberías tardar más de dos minutos en preparar un cóctel.



3.4 Conceptualizamos y vamos creando nuestro proyecto

Carta de aguas

No hay dos aguas iguales. Los sumilleres y los cocineros reivindican cada vez más las cualidades gastronómicas de las aguas minerales. Por eso, la carta de aguas es un complemento perfecto para redondear la experiencia gastronómica.

Existen tres tipos principales según su forma de extracción:

Aguas minerales naturales: que deben extraerse de la profundidad del subsuelo, ser estables en el tiempo y beneficiosas para la salud.

Aguas de manantial: que no tienen por qué cumplir esa última condición.

Aguas potables preparadas.

En cuanto al contenido en sales minerales, se clasifican en una gradación que va de mineralización muy débil a fuerte, mientras que lo que se conoce por dureza alude en concreto a las sales de calcio y magnesio. Las aguas duras son más amargas, pero calman mejor la sed que las blandas.

Y el estilo de un agua son los minerales que predominan en su composición: sulfatadas, cloruradas, ferruginosas, sódicas o hiposódicas.

Carta de cafés e infusiones

En esta carta se recomienda mantener los cafés clásicos y no innovar tanto en las elaboraciones. Eso no quiere decir que no cuidemos los detalles, diferentes calidades y DO del café o diferentes leches, por ejemplo. Algunos parámetros que debemos tener en cuenta son los siguientes:

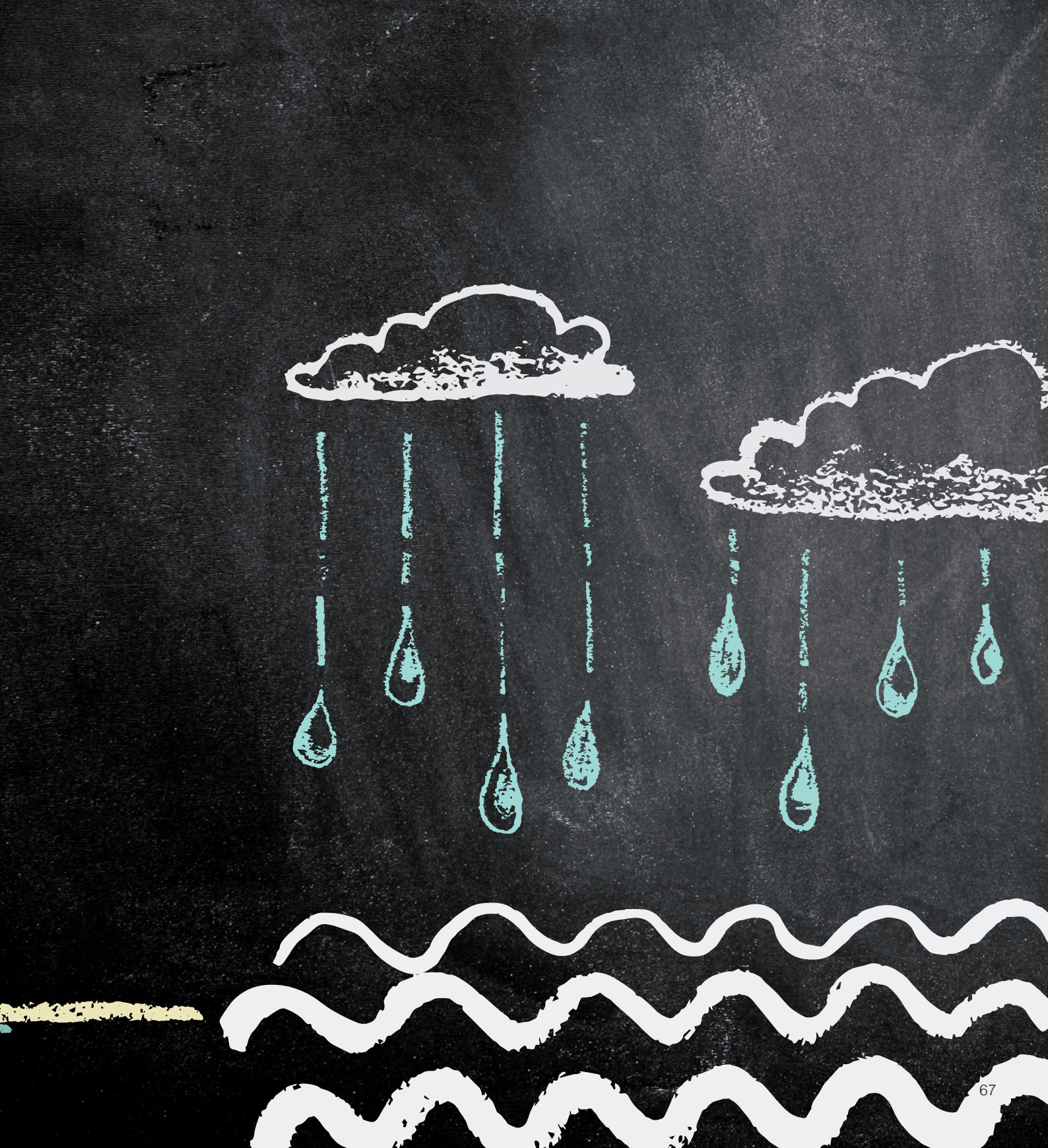
Variedad de cafés (DO café natural).

Variedad de leches (entera, semidesnatada, desnatada, de soja).

Variedad de azúcar (moreno, blanco, sacarinas).

Variedad de elaboraciones (cortado, solo, capuchino, irlandés...).

Variedad de infusiones (té, manzanilla, menta-poleo, tila).



El diseño gráfico



¿Qué diseño gráfico aplicarás al restaurante?

Tenemos que conseguir que nuestra oferta se vea bien y tenga un impacto visual positivo. Y para eso vas a necesitar un equipo creativo de diseño gráfico que te ayude a crear todo lo relacionado con el diseño gráfico, tanto en el exterior del local como en el interior y también en tus comunicaciones.

La imagen que trasmitamos y que debemos diseñar se basa principalmente en:

- el nombre
- el logotipo
- la web y las redes sociales
- el correo electrónico
- las tarjetas de visita
- la rotulación del local, tanto externa como interna
- las cartas (comida, bebidas, cafés...) o minutas
- los papeles de apoyo (mantelerías, servilletas, bolsas de papel, posavasos)
- los elementos de *merchandising*



La vajilla

La vajilla debe estar a la altura de la comida que vamos a servir y estar acorde con la estética del restaurante. Muchas personas juzgarán el negocio por su vajilla, por lo tanto la elección de esta debe pasar la prueba del tiempo y parecer nueva cada vez que se coloca sobre la mesa como presentación de una comida. Para elegirla debemos tener en cuenta lo siguiente:

Cantidad y almacenamiento: cuando elijas la vajilla piensa en términos prácticos, como espacio de almacenamiento, tamaño y cantidad de las diferentes piezas que necesitas.

Variedades de vajilla:

- **Porcelana china:** es muy blanca, translúcida, resistente y liviana.
- **Porcelana:** existen muchísimas calidades según su dureza, resistencia y translucidez.
- **Loza:** no es tan dura ni resistente al agua como otras cerámicas.
- **Gres:** no se desportilla y tiene muchos usos dentro de la cocina, incluyendo dentro del refrigerador, el horno y el microondas. Por su dureza y duración es la vajilla ideal para uso diario.
- **Alúmina:** se identifica por su color cremoso y es más resistente que la cerámica.
- **Melanina:** es un plástico endurecido resistente, ligero y duro, ideal como alternativa higiénica y duradera a la porcelana.





Existen infinitas variedades
de vajillas; genérica,
100 % personalizable, etc.
Elige la que sea más acorde
con el estilo de tu restaurante.

El equipo humano

→ ¿Qué equipo quieres?

De todos los factores que deberás decidir quizás ninguno sea tan importante como la definición del tipo de empleados que van a trabajar en tu restaurante. Debes formar un buen equipo en el que no resalten las características individuales de una u otra de las personas que lo integran, sino que los diferentes engranajes encajen a la perfección para el buen funcionamiento del restaurante.

→ El equipo soñado

- Con pasión e ilusión.
- El equipo como actitud.
- Respetuosos con el pasado y el trabajo bien hecho.
- Capacidad de concentración, análisis y síntesis.
- Ser multitarea, poder pensar y hacer varias cosas a la vez.
- Con ambición para progresar en el futuro.
- Con talento y creatividad.

**“Yo solo puedo hacer mejores
a los muy buenos”**

Antoni Escribà

→ El atuendo

El vestuario que decidas que va a llevar el personal de tu restaurante contribuye en buena medida a caracterizar la imagen global del restaurante y debe ser adecuado y cómodo para su función:

Sala: el servicio de sala es el que está más expuesto a la vista del público y, por lo tanto, es lógico que sea la parte del equipo que vaya más uniformada.

Cocina: la restauración gastronómica es un sector en el que se suele llevar un atuendo más o menos homogéneo entre todo el personal.

Otros: algunos restaurantes cuentan con personal uniformado como porteros, aparcacoches o servicio de bienvenida.

→ ¿Cómo se anotan los pedidos?

Hasta no hace mucho los pedidos se cogían siempre en papel. Pero hoy en día la tecnología digital permite anotar los pedidos en pantallas y pasar la comanda directamente a cocina.

→ Calendarios y horarios

Las opciones de calendarios y horarios son infinitas dependiendo de muchos condicionantes como el modelo de restaurante o la ubicación, entre otros. Hay restaurantes que abren casi los 365 días del año y otros tan solo en la temporada turística. Hay restaurantes que tienen un día de descanso semanal, otros que abren todos los días y otros que solo lo hacen los fines de semana.

En cuanto a los horarios, el modelo de restaurante marcará de entrada si estamos hablando de un restaurante con la cocina abierta casi todo el día (de 10 de la mañana a 11 de la noche, por ejemplo) o si se basa en dos servicios diarios (almuerzo y cena) o incluso en tan solo uno de ellos.



El concepto una vez abierto y definida la oferta al 100 %

→ Cocina

Ya hemos abierto, debemos tener en cuenta que hay que seguir mejorando la oferta introduciendo nuevos platos:

Carta fija y cambiamos por estacionalidad de producto.

Carta fija y cambiamos por sugerencias del día.

Carta fija y vamos introduciendo platos más creativos.

→ Sala

Es indispensable que los camareros sepan lo que van a vender y la mejor manera de hacerlo es probando los platos nuevos. Solo así podrán realizar buenas recomendaciones.

**“Si no proporciona beneficio
no alargues la agonía”**



Identidad de marca

→ Creación de una identidad y una marca

Tal vez el aspecto más importante en tus decisiones en cuanto a identidad y marca es elegir el nombre del restaurante. Un nombre no solo puede ejercer como reclamo, sino que comunica un mensaje, da una información, muchas veces relacionada con lo que significan sus palabras.

¡Cuidado al registrar el nombre! Tienes que comprobar que no existe, ni como patente, ni en internet, ni en ningún otro lugar posible...

→ Un decálogo para elegir el nombre

1. Los nombres cortos funcionan mejor porque se pueden memorizar.
2. Elige nombres que se puedan pronunciar con facilidad.
3. El nombre puede informar directamente del tipo de oferta del restaurante.
4. También puede ser una palabra que te guste, evocadora.
5. Nunca copies un nombre que ya existe.
6. Evita nombres que recuerden otras marcas.
7. Puedes buscar un nombre que tenga un carácter irónico, siempre que case con tu propuesta gastronómica.
8. Un buen logotipo puede ayudar a recordar el nombre.
9. Evita asociaciones negativas.
10. Piensa un nombre que sea duradero en el tiempo.

→ ¿A quién me dirijo?

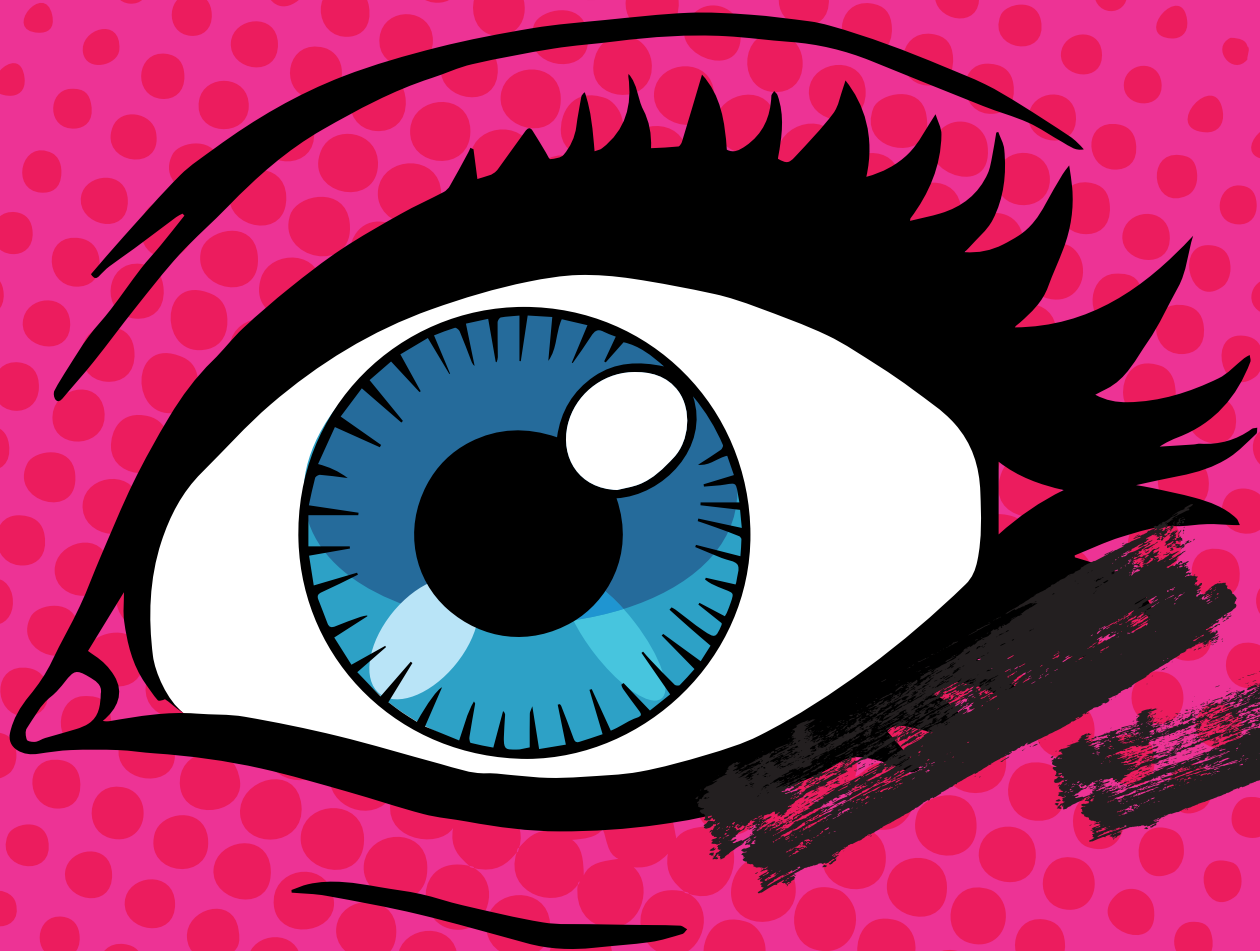
Decidir a qué tipo de público te diriges también es muy importante. Si te decides por un espectro muy amplio, tienes más posibilidades de llegar a un sector más grande de público, pero también tendrás más competencia. Por el contrario, si buscas un segmento en el que no hay oferta y lo haces bien, puede que sea tu fórmula del éxito.

*Eres tú el que busca al cliente o quieres
que el cliente te busque a ti.*

4.0

“El local tiene que
enamorar
a primera vista”

La elección del local, su organización y diseño son piezas fundamentales del concepto de restaurante. **El local es un auténtico ecosistema en el que deberán convivir de forma armónica todos los elementos de nuestro restaurante:** recetas, empleados, cocina y, lo más importante, nuestros clientes.



El local

Elementos importantes antes de coger un local

- Precio por el local y alrededores
- Negocios anteriores
- Vecinos
- Reformas que se han hecho
- Dueños anteriores
- Seguridad de la zona
- Visibilidad de la acera
- Accesibilidad
- Aparcamiento
- Tráfico de personal
- Lado correcto de la calle
- Estudio del local en caso de que no sea un restaurante
- Tiempo de alquiler mientras hago la obra
- El arrendador está por un negocio de restaurante

*Ubicación, ubicación y más ubicación.
Lucha por encontrar la mejor al
mejor precio.*



Detalles del local

Capacidad del restaurante: de ella va a depender la facturación, el tipo de oferta gastronómica, el personal que necesitarás, los turnos...

Ubicación: el factor que más incide en el éxito de un negocio es su ubicación. Los pasos para encontrar el local “perfecto” son los siguientes:

1. **Listar las posibles localizaciones**
2. **Analizar las características de cada localización basándose en las normativas aplicables**
3. **Analizar si el local puede cumplir las necesidades del proyecto**
4. **Analizar las zonas, el flujo de personas, el estudio de mercado...**
5. **Analizar la calidad de instalación del local**
6. **Analizar si encaja dentro del presupuesto de inversión y el plan de negocio**
7. **Analizar si tiene suficiente visibilidad**
8. **Comprobar que no hay problemas con los vecinos**
9. **Comprobar si resulta fácil o difícil obtener el permiso pertinente**

Espacios: la distribución de los diferentes espacios que necesitas es fundamental. El equilibrio suele estar en torno a un 40 % para la cocina y operación y un 60 % para la sala.

La búsqueda del local

Si aún no tienes local, te proponemos los canales de búsqueda siguientes:

1. Administradores de fincas especializados.
2. *On-line* a través de webs especializadas.
3. La petición activa de un local que, aunque esté ocupado, cumpla con tus necesidades.

“La localización es parte del marketing”

La cocina

¿Como se distribuye una cocina?

La cocina se divide en secciones (partidas) que tradicionalmente son partida de pescado, de carnes, de entrantes fríos, de entrantes calientes y cuarto frío.

Cada partida debe tener acceso al menos a una toma eléctrica y agua así como un espacio para las basuras.

Los diferentes elementos que componen una cocina son los siguientes:

Neveras, cámaras y congeladores: dependiendo del tamaño de la cocina podrás llegar a utilizar dos tipos de cámaras o neveras,

- **Neveras y congeladores de pase:** su principal función es la de mantener a mano los productos que tienen que estar refrigerados en el momento del servicio.
- **Congelador y cámaras refrigeradas:** cuentan con un espacio de almacenamiento mucho mayor y almacenan productos que no son necesarios en el momento del servicio.

El pase: es la mesa o barra que se encuentra a la entrada de la cocina donde los cocineros depositan los platos y los camareros los recogen para llevarlos a la sala.

Pastelería: es el área donde se produce la parte dulce del menú e, idealmente, debe estar separada de la cocina.

Área de producción: debe contar con una superficie amplia en mesas de trabajo, hornos, fogones y refrigeradores.

Zona de recibo de proveedores: equipada con una báscula que permita pesar un mínimo de 25 kilos.

Zona de basuras.

Plonge: lugar donde se lavan los utensilios sucios de cocina. Debe estar cerca de las estaciones de la cocina para ahorrar tiempo y lejos de la sala para evitar ruidos.

Zona de limpieza: contendrá todo lo necesario para las operaciones diarias de limpieza de todos los espacios del restaurante.

Almacén de la cocina: debe contar con todos los mecanismos de control de plagas y sistemas para asegurar al máximo la vida útil de los productos.

Office: lugar donde se almacenan la vajilla, la cristalería y los útiles de sala.

Vestuarios del personal: además de un espacio para cambiarse, deben ofrecer taquillas para que los empleados puedan guardar sus objetos personales bajo llave.



Características generales

Mesas de trabajo: dependiendo del diseño de la cocina, las mesas de trabajo pueden ser una superficie continua o mesas separadas, pero siempre deben ser fáciles de limpiar.

Suelo: debe ser de un material de tráfico pesado que se pueda mojar, que sea resistente a productos químicos y que no resbale.

Paredes: azulejadas hasta una altura mínima de 1,8 metros y de materiales impermeables, resistentes y fácilmente renovables.

Techo: impermeable al vapor y con materiales que no acumulen suciedad.

Desagües: idealmente, uno en cada zona de trabajo.

Luz: sea natural o artificial no debe generar contrastes o sombras en el área de trabajo.

Ventilación y extracción: debe tener la capacidad de eliminar el vapor y los humos de cocción y debe contar con filtros de grasa.

Suministros de agua: se deberá poder tener acceso a agua caliente para facilitar las labores de limpieza.

Suministro de energía: debe ser suficiente para poder trabajar con todos los equipos encendidos sin causar sobrecargas.

Gas o electricidad: el gas suele ser una alternativa más económica a la electricidad.

Equipos y menaje: invierte en tus equipos pensando a largo plazo.



La cocina es el corazón de un restaurante y debe tener espacio y comodidades para que los cocineros puedan desempeñar su papel.

4.3 El local tiene que enamorar a primera vista

La sala

Posiblemente cuentes con un solo comedor aunque, en función del espacio, quizás tengas más y si dispones de una terraza durante una buena parte del año también puede ejercer como comedor.



Diseño

Asegúrate de que en el diseño lo incluyes todo (suelos, sillas, techo...) y de que este sea coherente con tu propuesta.

Establece qué caminos o rutas harán tus clientes en el restaurante y elimina así áreas estrechas para que no tengan que esquivar obstáculos. Haz lo mismo para las rutas de los camareros.

La disposición de las mesas

Organiza las mesas de manera que se puedan separar y unir fácilmente para crear mesas más grandes o pequeñas. Las mesas cuadradas son más flexibles que las mesas redondas.

Punto de cobro POS (*point of sale system*) y caja

Es donde los camareros envían la orden a cocina de los platos que han pedido sus mesas y donde se imprimen las cuentas de las mesas.

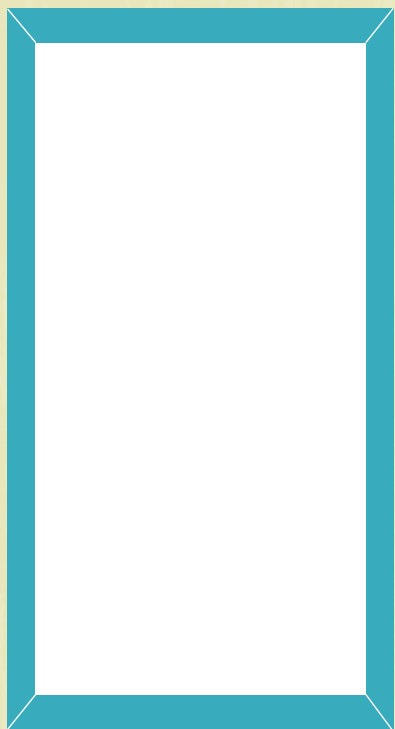
Sítalo en un punto estratégico para optimizar los viajes de los camareros.

Baños para los clientes

Los baños son una extensión de la sala, así que debes prestar tanta atención a su mantenimiento como lo haces a la sala del restaurante. Es aconsejable acomodar los baños fuera del área de la sala o en una esquina sin mesas próximas.

En principio debe haber unos baños para hombres y otros para mujeres y debes prever también unos baños para personas con movilidad reducida.

**“En los negocios no valen las palabras,
solo valen los papeles”**



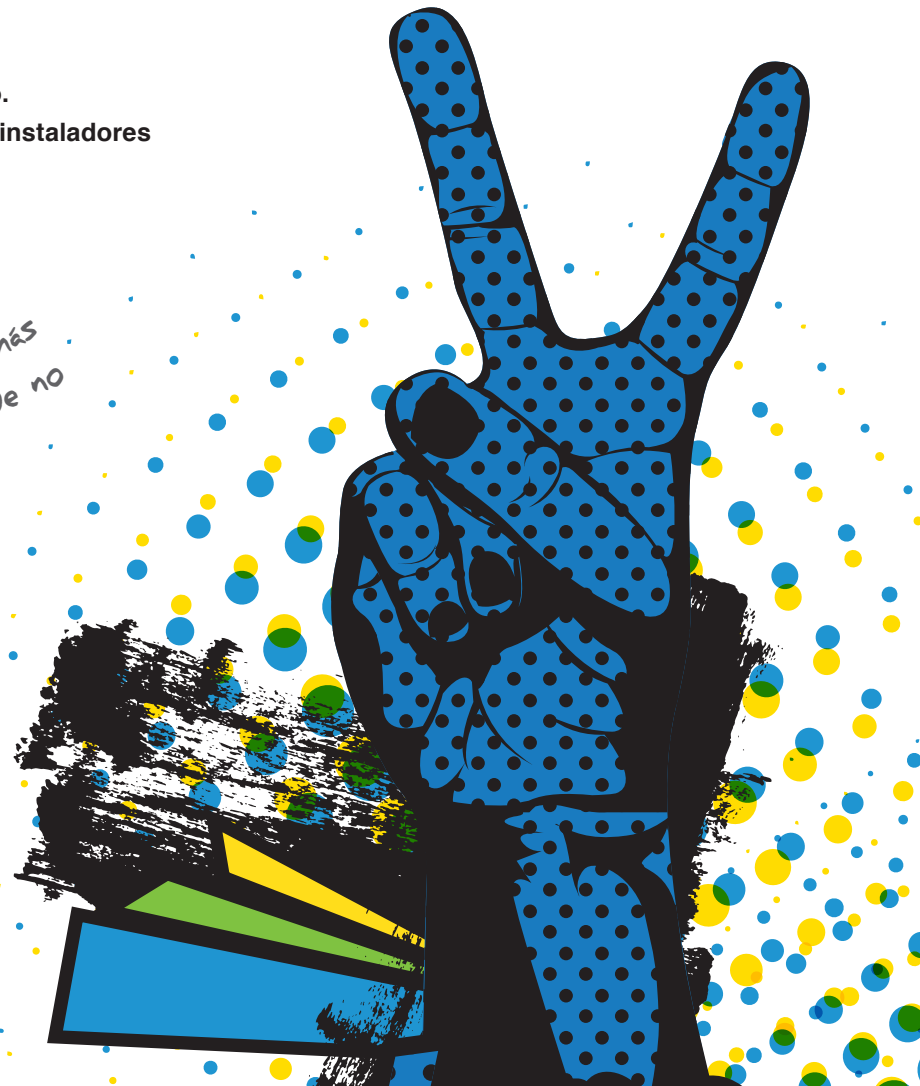
4.4 El local tiene que enamorar a primera vista

Arquitectura, ingeniería e interiorismo del local

Una vez localizado un local, debes hacer partícipes de la operación a aquellas personas que te van a ayudar en el proyecto, tanto desde el punto de vista de la operación diaria como en el proceso de obras de mejora y obtención de licencias:

- **Equipo de arquitectura.**
- **Equipo de ingeniería.**
- **Equipo de interiorismo.**
- **Equipo de diseño gráfico.**
- **Equipo de industriales e instaladores implicados en la obra.**

Ten paciencia, es la elección más difícil y de las únicas que no podremos corregir.



Equipo de arquitectura

Se encarga del diseño y la dirección de obra del restaurante.

● **Diseño:**

- **Anteproyecto:** partiendo de tu *lay-out*, necesidades y consideraciones deberá plasmar a grandes rasgos la idea general del restaurante en planos muy esquemáticos. Aunque tengas una idea muy clara, pide que te propongan diferentes opciones.
- **Proyecto básico:** la concepción general del restaurante (forma, funciones, distribución, sistema constructivo). Se plasma en dibujos y modelos informáticos, con una memoria descriptiva y un presupuesto general. Es recomendable probar su funcionalidad haciendo en el propio local una maqueta a tamaño real con cartones, porexpán...
- **Proyecto ejecutivo:** incluye el desarrollo de los estudios técnicos de estructuras, instalaciones de clima, de refrigeración, de seguridad, de urbanización, etcétera. Se realiza en planos técnicos y con un presupuesto detallado.

● **Construcción:** el arquitecto es el agente que dirige el desarrollo de la obra en todos sus aspectos de conformidad con el proyecto. Al finalizar las obras emitirá un certificado oficial que acredite que la obra se ha ejecutado conforme al proyecto.

Equipo de ingeniería

Cuando se está tramitando una licencia se suele tramitar simultáneamente la licencia de obras para las instalaciones de electricidad, gas, espacios, alturas, extracciones, ventilaciones, accesibilidad, seguridad, incendios, acústica, seguridad alimentaria...

Una ingeniería te ayudará a asegurar que el diseño y la ejecución de cada uno de los sistemas cumplen con la normativa específica de la licencia que has solicitado y a su vez emitirá los correspondientes certificados.

4.4 El local tiene que enamorar a primera vista

Interiorista

Un buen diseñador de interiores lo primero que hará es conocerte a ti y tu forma de trabajar. Hará un estudio del entorno de tu propuesta de restaurante atendiendo a la competencia, los clientes potenciales, la distribución óptima para las ventas y te propondrá un modelo enfocado a favorecer el servicio, la producción y la experiencia del cliente. Su trabajo es aportar ideas nuevas que mejoren la funcionalidad y también la estética. Muchas veces el arquitecto y el interiorista es la misma persona.

Industriales

Puedes optar o bien por contratar a un industrial que ejecute la obra llaves en mano y que, por lo tanto, sea el único interlocutor, o bien por contratar a los industriales uno por uno.

Los industriales más habituales para la reforma de un local son albañilería, cristalería, insonorización, cocinas, instalaciones de frío, climatización y ventilación, sonido, electricidad, iluminación, fontanería, carpintería y pintura.



Las instalaciones y los suministros

Es de vital importancia que compruebes siempre las posibilidades de suministro para el local. La conexión a la red puede estar supeditada a las potencias disponibles en el edificio o en la calle y puede llevar asociados costes realmente importantes e imprevistos.

Deberás darte de alta en el suministro eléctrico, de gas y de agua y, en caso de reforma y licencia nueva, **ES MUY IMPORTANTE** iniciar estos trámites cuanto antes.

La legalización de las instalaciones

Las autonomías y los municipios tienen competencias para definir su propio marco regulador.

Instalación eléctrica: para legalizar la instalación eléctrica hace falta un proyecto eléctrico, un instalador autorizado y contratar la realización de un control eléctrico a una entidad de inspección y control.

Instalación del gas: dependiendo de la potencia utilizada deberemos presentar un proyecto o no.

Accesibilidad: cada comunidad establece que los locales de determinado aforo deben disponer de un itinerario adaptado, servicios adaptados, mobiliario adaptado y escaleras adaptadas.

Usos, superficies, alturas y aseos: las ordenanzas municipales pueden establecer superficies mínimas para determinados recintos de uso en restauración. Se regulan superficies de comedor, cocinas, almacenes o la superficie total, dependiendo de dónde queramos abrir el negocio.

Aislamiento acústico: es importante respetar la convivencia con los vecinos. Para ello, las administraciones regulan el impacto acústico de bares y restaurantes.

Ventilación y climatización: un local destinado a restauración debe estar ventilado, ya sea mediante ventilación natural o forzada. Además, la ventilación general del local debe ser independiente de la ventilación de los servicios higiénicos para evitar la contaminación cruzada.

Extracción de humos y vahos: deben ser conducidos al exterior por un sistema de extracción que disponga de filtros retenedores de grasas y su expulsión se debe realizar por la cubierta del edificio.

Prevención contra incendios: la estructura, las paredes y los techos del local deben ofrecer una estabilidad y resistencia al fuego.

4.4 El local tiene que enamorar a primera vista

¿Qué documentación debes presentar para legalizar las instalaciones?

1. Certificado de instalación de baja tensión eléctrica.
2. Certificado de la legalización de la máquina de aire.
3. Certificación motor 400 °C/90 minutos de extracción de humos.
4. Certificado del sistema de extinción de incendio campana.
5. Certificación fuego EI 120 Techo.
6. Certificados de comportamiento del fuego en revestimientos textiles u otros.
7. Los certificados de maquinaria específica de las cocinas.
8. Salidas de humos.
9. Certificado de instalación de sistemas antiincendio y extintores.

También debes saber que, además de legalizar las instalaciones, es indispensable acreditar el correcto funcionamiento de las instalaciones mediante los correspondientes contratos de mantenimiento de las mismas:

Contrato de mantenimiento eléctrico sellado y firmado por el instalador.

Boletín del agua por parte del instalador.

Sistemas de extinción de incendios.

Contrato de mantenimiento de extintores, tipo y número.



4.4 El local tiene que enamorar a primera vista

El diseño y el interiorismo

Lo más importante a la hora de abordar el diseño y el interiorismo del local es la funcionalidad de la distribución de los espacios. Puedes definir esta distribución pensando en:

1. El funcionamiento gastronómico, que tenga la máxima eficiencia a la hora de cocinar y servir.
2. Que tenga la máxima eficiencia para el recorrido de los clientes.
3. Que cumpla las normas legales, como permisos y demás.
4. Que cumpla nuestras expectativas estéticas.

Para el caso de la cocina te recomendamos que tengas en mente los principios básicos de la llamada *marche en avant*, así evitarás cruces de circuitos tanto desde el punto de vista operacional como higienicosanitario.

El look del espacio

El concepto del restaurante puede influir en el interiorismo o bien, al contrario, verse condicionado por este, especialmente si se trata de un restaurante temático. Lo primero que se tiene que hacer para diseñar y construir el interior de un restaurante es marcar la distribución, y solo más tarde vendrá el interiorismo.

A la hora de buscar un arquitecto o interiorista debemos tener en cuenta los siguientes conceptos:

1. **Entender el negocio:** el interiorismo debe ser un arma comercial que consiga vender más, más caro y más a menudo.
2. **Desmenuzar la cocina:** hemos de diseccionar el tipo de cocina del restaurante y adecuar el *look* a esa cocina.
3. **Conocer al chef y al equipo:** el diseño es un instrumento de marketing más que puede influir positivamente en las ventas y el equipo debe sentirse implicado y alineado con él.
4. **Funcionalidad frente a estética:** el factor estético se antoja crucial para diferenciarse, pero no podemos perder de vista la funcionalidad en un negocio en el que los equipos funcionan como verdaderos mecanismos de precisión. Un perfecto equilibrio entre funcionalidad y estética marca la diferencia entre un restaurante bonito y un restaurante extraordinario.



5. **Intimidad del espacio:** la intimidad de las mesas es uno de los atributos más valorados por los clientes.

6. **Confortabilidad en el diseño de restaurantes:** tanto para sus clientes como para el equipo que trabaja en él. El confort depende de estos elementos:

- **Iluminación:** en un restaurante la luz debe ser la justa y de calidad, así hay que evitar, por ejemplo, sombras molestas, deslumbramientos o zonas en penumbra.
- **Acústica:** lograr un ambiente agradable pasa por tener el control del sonido y evitar reverberaciones.
- **Climatización, renovación del aire e interiorismo sensorial:** no solo debemos garantizar un clima agradable sino que debemos asegurar que los visitantes puedan respirar un aire renovado y limpio. Además, en el diseño del restaurante el marketing sensorial cobra un protagonismo cada vez mayor.
- **Mobiliario:** de los baños a la cocina, de la cocina a la sala y de la sala a la calle, todo el mobiliario tiene que hablar en el mismo idioma y promulgar idénticos valores.
- **Experiencia del cliente en el diseño del restaurante:** los clientes de un restaurante ya no buscan solo comer, quieren vivir una experiencia gastronómica total y memorable. El diseño del restaurante contribuye a aportar un plus por el que el cliente está dispuesto a elegirte.

El ser humano recuerda el 35 % de lo
que huele y solo el 5 % de lo que ve.

**“El 99,9 % de las veces la obra no está entregada
cuando tú creías”**

5.0

**“Investiga si
en el mercado se
demanda
lo que tú ofreces”**

En tu restaurante tienes que ofrecer lo que quieres, pero también conseguir que el público te lo compre. Por eso es conveniente hacer siempre un estudio de mercado, sencillo, pero que nos ayude a confirmar si nuestro concepto tiene futuro o si es mejor reorientarlo.



Junto con el concepto, haremos un estudio de mercado

¿Qué es un estudio de mercado?

Es una herramienta que recoge y analiza datos acerca de los clientes, la competencia y el mercado al que queremos entrar, ya sea con un producto nuevo, con uno existente o con uno mejorado. Un estudio de mercado puede ofrecernos una valoración real que confirme si nuestra propuesta puede llegar a tener éxito o no, del mismo modo que nos puede ayudar a mejorarla para que sea más competitiva.

¿Cómo puedes hacer un estudio de mercado?

Hay empresas que se dedican a elaborar estudios de mercado, sin embargo es probable que tú mismo seas capaz de hacerlo. Solamente debes buscar bien la información y tratarla con capacidad crítica y de análisis.



¿Qué es lo que debe tener en cuenta un estudio de mercado?

Debe tener en cuenta aspectos generales que puedan influir en el éxito del negocio:

I. Ubicación geográfica

Bienes raíces: analizar el precio que te piden por el local y los precios de mercado de la misma zona. Algunos de los aspectos que debemos analizar son los siguientes:

- a. **Vecindario:** características sociales del barrio en el que está ubicado y los barrios aledaños.
- b. **Equipamiento urbano cercano:** mercados, iglesias, escuelas, centros comerciales, hospitales, estadios, aparcamientos, entre otros.
- c. **Vistas:** los locales con buenas vistas son más valorados que aquellos que no tienen.
- d. **Servicios municipales:** sistema de recolección de basura, bomberos, transporte público, policía, etcétera.
- e. **Contaminación de la zona:** no solo la ambiental sino también la acústica y la visual.
- f. **Proyectos de reformas de la alcaldía.**

Legislación local: investigar cómo puede afectar a tu restaurante.

Accesibilidad y visibilidad: la comodidad de los clientes a la hora de acudir al restaurante es un factor muy importante que se debe tener en cuenta.

Orientación: según la época del año y la hora, la luz natural puede penetrar de manera que incomode a los clientes.

Acústica: influye en la experiencia de los comensales.

Acceso para minusválidos.

Negocios que pueden alimentar a tu restaurante: como centros comerciales, estadios o teatros.

Tráfico y clientes potenciales: analizar el volumen de personas y coches que pasa por delante del establecimiento y si pueden estar interesados o no en tu oferta.

Seguridad: el restaurante debe estar ubicado en una zona o barrio seguro.

5.1 Investiga si en el mercado se demanda lo que tú ofreces

2. Características del local

Las características físicas del local que hayas elegido pueden llegar a definir cómo llevar a cabo tu operación diaria. Debes tener en cuenta lo siguiente:

- **¿El dueño del local es favorable a los negocios?** Es importante saber si la persona a la que alquilas el local está dispuesta a negociar un alquiler largo, reformas, etcétera.
- **Arrendatarios anteriores:** podrán darte una perspectiva interesante acerca de su experiencia con el dueño del local y también de la zona.
- **Vecinos:** podrán darte una visión diferente de los negocios anteriores que ocupaban el local.
- **Licencia y permisos:** un local que ya disponga de los permisos y licencias correspondientes a un restaurante puede ahorrarte mucho tiempo y dinero.

3. Competencia

Puede determinar una buena parte de la dirección de tu restaurante.

- **¿Cómo identificar a la competencia?** Establecimientos que ofrecen un producto igual o similar al tuyo (competencia directa) y establecimientos que ofrecen productos destinados a satisfacer la misma necesidad que tu negocio (competencia indirecta).
- **¿Qué puedes aprender de la competencia?** Puedes ver su oferta, precios y cómo llegan a sus clientes.
- **¿Cómo afecta la competencia a tu negocio?** Marca un estándar de calidad/precio en la zona en la que estás ubicado.
- **¿Cómo te valoras frente a la competencia?** Identifica los puntos fuertes de la competencia y de los líderes en tu mercado y compárate.
- **¿Cómo afrontas la competencia?** Subraya qué características de tu restaurante lo hacen diferente al resto.

Tu competencia puede ser un gran aliado para tomar las decisiones adecuadas.



4. Clientes

Es importante saber qué tipos de clientes quieres captar y qué hábitos tienen. Cuantos más datos de tus clientes recabes, más acierto podrás tener en tus acciones comerciales y de comunicación.

5. Tendencias del mercado

Identificarlas puede ayudarte a posicionar rápidamente tu restaurante, pero recuerda que las tendencias tienen caducidad y deberás renovarte mediante blogs, revistas, publicaciones digitales...

6. Necesidades o carencias del mercado

Mediante el análisis de la competencia podrás descubrir un nicho para tu negocio que esté sin explotar o parcialmente explotado. Si este es el caso, deberás prever cómo puede responder la competencia, anticipándote a sus reacciones.

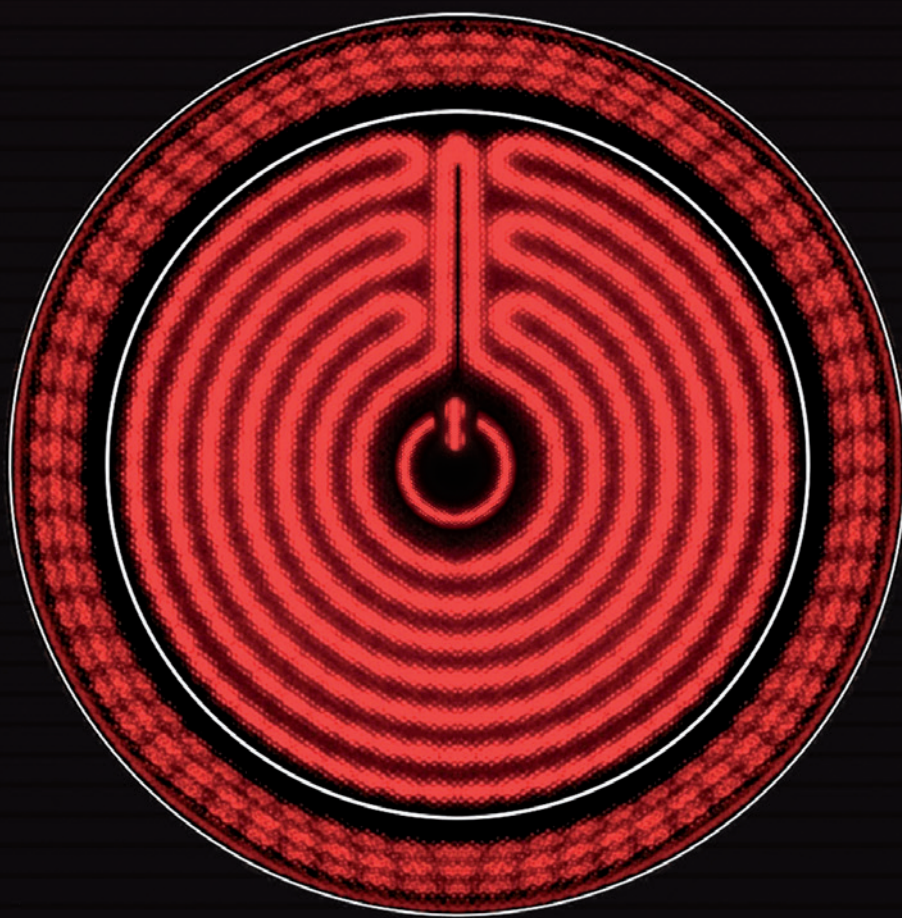
Deberás analizar los hábitos de las personas de la zona así como el tipo de público que haya según cada franja horaria. Puedes realizar una encuesta a pie de calle que te permita conocer esta información.

No deposites toda tu confianza en las subvenciones porque tal vez no tengas derecho a algunas de ellas. Aunque si no lo intentas...

6.0

“Activa el plan económico de tu restaurante”

Para poder poner en marcha tu restaurante debes tener muy claro **qué necesitas, cuánto te va a costar y cómo lo vas a pagar**. El plan económico te ayudará a saber las grandes cifras de tu proyecto y su viabilidad. Por eso es importante hacerlo en paralelo al estudio de mercado y antes de embarcarte en grandes gastos.



Plan económico del negocio

¿Para qué necesitas un plan económico del negocio?

Básicamente, para saber todo lo que vas a necesitar para abrir tu negocio, qué cosas deberás comprar y todos los gastos en los que tendrás que incurrir.

Todos los importes relacionados con la inversión, financiación y actividad del negocio se verán plasmados en este documento, lo que te permitirá saber cuánto necesitas y cómo vas a recuperar el dinero invertido.

Una vez tengas claro cuánto dinero te va a costar, debes dejar claro de dónde sacarás el dinero: socios, bancos, recursos personales...

¿Cómo se hace un plan económico del negocio?

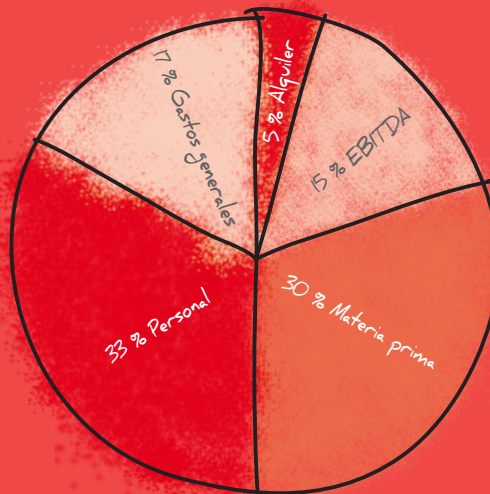
Si nunca has hecho un plan de este tipo es aconsejable acudir a un gestor para que te ayude a ordenar los números. Pero es esencial que tú entiendas lo que está haciendo porque, al fin y al cabo, tú estarás presente en el día a día del negocio y deberás tener presente el plan económico del negocio en cada decisión que tomes.



**“La ilusión y el dinero son vitales,
pero mantenlos separados”**

Antes de empezar, queremos exponer algunas características de un negocio rentable

1. Debe producirse una ecuación entre inversión y rentabilidad.
2. El alquiler debe ser como mínimo a diez años y no puede representar más del 5 % de la facturación.
3. El negocio debe dar regularmente un 15 % aproximado de beneficios antes de impuestos y amortizaciones.
4. La estructura de la cuenta de explotación debería ser algo similar a esta:



5. La inversión que hay que realizar no debería superar el 80 % de los ingresos previstos del restaurante de un año normal.
6. Es importante equilibrar los importes de amortización con los importes de devolución de capital.
7. Procura que la ubicación del restaurante sea un lugar de tránsito y adapta tu calendario de apertura a ese tránsito.
8. Evita las épocas de crisis o baja afluencia para abrir un negocio.
9. Tu oferta no debería pasar de moda, ni estar descontextualizada, y si no adáptala.
10. Es preciso mantener la ilusión y la motivación, tanto la tuya como la del equipo.

6.1 Activa el plan económico de tu restaurante

¿Cuánto necesitas para montar un restaurante?

Para determinar el importe necesario para montar el restaurante necesitas establecer:

- La inversión que debes hacer para ponerlo en marcha.
- El dinero que debes dejar disponible en la empresa inicialmente para que pueda mantenerse hasta la apertura y hasta que genere suficiente tesorería operativa.

Para determinar el montante que necesitamos para montar un restaurante debemos responder a algunas preguntas previas:

- ¿Voy a alquilar o a comprar el local?
- ¿Tengo que hacer obras?
 - ▀ Obra nueva.
 - ▀ Remodelación.
 - ▀ Rediseño.
- ¿Cuánto me va a costar la apertura?
- ¿Cuáles son los costes de apertura?
- ¿Necesito dinero para la compra de los primeros aprovisionamientos de mercancías?
 - ▀ La bodega por ejemplo?
- Cabe tener en cuenta para entender cuánto dinero tengo que invertir
 - ▀ Si el local tiene licencia o no.
 - ▀ Si es un alquiler o una compra.
 - ▀ El tamaño del local (100 m², 200 m², 300 m²...).
 - ▀ La inversión media por m².
 - ▀ La inversión medida por número de sillas.



El presupuesto de inversión

Los grandes capítulos que necesitamos para la inversión y puesta en marcha de un restaurante son los siguientes:

- ① **Los gastos de establecimiento y constitución:** todos los trámites y licencias para constituir, inscribir y formalizar diferentes aspectos legales, mercantiles y administrativos de la empresa.
- ② **La inversión relacionada con el local:**
 - a En caso de compra: hacer un listado y cálculo de todos los costes de la misma (valor del local, tasación, notaría, impuestos...).
 - b En caso de alquiler: coste, contratos, fianzas...
 - c En caso de traspaso: añade a los costes del alquiler el valor del traspaso.
- ③ **La inversión en cuanto a instalaciones y mobiliario:**
 - a Reforma o adecuación del local: calcula entre unos 1.500 y 3.000 € por m².
 - b Mobiliario, sistema informático, terraza, diseño gráfico...
- ④ **Los costes de la puesta en marcha del restaurante:** durante unos meses tendrás una carga de gastos y costes importantes que no generan ningún ingreso.
 - a Algunos costes serán fijos, como los registros de marca, las altas en servicios de suministro, la bodega...
 - b Otros serán costes recurrentes y, una vez abierto el restaurante, pasarán a ser costes de operación como personal, seguros, suministros...

IMPORTANTE:

recuerda que al total de la inversión
hay que sumar el NA correspondiente.

6.1 Activa el plan económico de tu restaurante

¿Cuánto va a ganar el restaurante?

El presupuesto de explotación es el documento donde tendremos reflejados todos los ingresos y gastos del restaurante que preveamos para un periodo fijo. Para concretarlo, debemos plantearnos las siguientes preguntas:

¿Cuánto dinero va a generar la actividad del restaurante?

+ Ingresos.

- ✦ ¿Cuántos días al año voy a abrir? ¿Cuáles?
- ✦ ¿Cuántos clientes voy a hacer por día?
- ✦ ¿Qué *ticket* medio de consumo espero?

— Gastos.

- Materias primas.
- ¿Cuánto me van a costar los platos?
- ¿Cuánto me van a costar las bebidas?
- ¿Cuánto voy a cargar en cada plato o bebida?
- Personal.
- ¿Cuánto personal contrato?
- ¿Cuánto les pago?
- ¿Cuánto me cuesta lo que les pago?
- Gastos generales.
- ¿Qué conceptos son?
- ¿Cuánto valen?

= Beneficio de explotación.

— Impuestos.

= Beneficio neto.

El calendario de actividad

Lo primero que hay que formular para elaborar el presupuesto de un restaurante es el calendario de actividad: qué días abre, qué días cierra, si se cierra por vacaciones o, por el contrario, se rota al personal para seguir abierto.



customer

organization

research

performance

complex

retention

probability
assessment

data

identification
management

process

risk

cost

evaluation
impact

manage

treatment

impact

plan
project

strategy

research

resources

important
organization

risk

performance

as

ev

o

Presupuestos

El presupuesto de ingresos

A partir de ese calendario de actividad se puede determinar el presupuesto de ingresos realizando una previsión de la producción según una hipótesis de facturación día a día.

Ticket medio general.

Ticket medio bebida.

Ticket medio comida.

Número de comensales por día de la semana.

Número de comensales previstos según el día del año y según las estadísticas pasadas.

Diferencias de los datos según se trate de un servicio de mediodía o de noche.

Posible rotación de las mesas.

Lógicamente, el primer año no dispondremos de histórico ni de experiencia, así que deberemos hacer un esfuerzo de imaginación y plantear tres posibles escenarios: el más probable, el optimista y el pesimista.

Presupuesto de gastos

El presupuesto de gastos debe recoger toda la información relacionada tanto con los costes variables (o coste de las ventas y consumos) como con los costes fijos del restaurante.

Costes variables: aquellos que se generan a la hora de servir un plato.

Costes fijos: son el resto de gastos necesarios para tener en funcionamiento el restaurante.



**“Evita el ‘Yo te dije’,
envía todo por e-mail”**

Presupuesto de materias primas

Los costes de las ventas en restauración vienen determinados por el coste de las compras en materias primas.

Objetivo de coste de materia prima: debe rondar el 25 %.

Objetivo de coste en bodega: debe rondar el 40 %.

Ponderación objetivo de coste compras: la relación habitual de ingresos de comida y bebida en un restaurante en España es de:

70 - 80 % comida

30 - 20 % bebida

Costes fijos

Diferenciamos los siguientes:

1. Presupuesto de personal

El salario mínimo para cada posición en el organigrama del restaurante viene determinado en las tablas salariales que se publican todos los años según el propio convenio colectivo de hostelería de cada comunidad autónoma. Hay cuatro niveles (un jefe de cocina o jefe de sala pertenecerá al nivel 1 y un ayudante de cocina o de camarero, al nivel 4).

Para entender lo que vas a pagar a un trabajador el detalle de una nómina es el siguiente:

- + Salario bruto
- Deducción por retenciones del IRPF (depende del salario y de la situación personal de cada trabajador)
- Deducciones por aportaciones a la Seguridad Social (depende de la base de cotización del salario bruto)
- = Salario neto

Por otro lado, y también a modo de ejemplo, lo que debes tener en cuenta para entender el coste real para la empresa de una nómina es:

- + Salario bruto
- + Seguridad Social a cargo de la empresa
- = Coste para la empresa del trabajador

“El sueldo de un trabajador no solo es lo que le pagas en la cuenta”

6.2 Activa el plan económico de tu restaurante

Así, una vez tengas claro el coste real para la empresa de cada trabajador y, por ende, el número, la posición y el calendario de contratación del personal, podrás formular el presupuesto de personal.

Y no olvides que hay otros costes asociados al personal como uniformes, seguros obligatorios, prevención de riesgos, comida de personal...

2 Presupuesto de arrendamiento

Recuerda que el arrendamiento no debe suponer más del 5 % de los ingresos previstos del restaurante. Del mismo modo que en el resto de capítulos, es importante plasmar el coste del alquiler en los doce meses que se produce destacando el mes en el que se actualiza dicha renta.

3 Presupuesto en gastos generales

Aquí debes incluir todos los conceptos no tratados hasta el momento, como suministros, seguros, reparaciones, lavandería, limpieza, material de oficina, seguridad, gastos administrativos, controles sanitarios, floristería, marketing y comunicación o impuestos.

Alguno de estos gastos es mensual, otros son bimensuales, otros son anuales... por eso es importante reflejar en el presupuesto cuándo se van a generar esos costes.



**“Gestionar bien no incluye solo los números,
sino que también incluye pensar bien”**



**KEEP
CALM
AND
PIÉNSALO
BIEN**

Resultados

El beneficio de explotación o EBITDA

El resultado operativo o de explotación se le llama EBITDA (del inglés *earnings before interests, taxes, depreciations and amortizations*).

Recuerda que el presupuesto de la cuenta de explotación debe ser algo parecido a esto:

- + 100 % Ingresos
- 30 % Materias primas
- 33 % Personal
- 5 % Alquiler
- 17 % Gastos generales
- = 15 % Resultado de operaciones (EBITDA)

Es el dato que muestra el resultado bruto de la explotación del restaurante y te indicará lo bien o lo mal que estás gestionando el restaurante pero no es lo que te llevas al bolsillo.

Cálculos de impuestos, pérdidas y ganancias

Debes tener en cuenta todos estos elementos para conocer los resultados reales de tu restaurante:

- **La dotación de amortizaciones:** es la representación contable de la pérdida de valor o depreciación que experimenta un activo de forma irreversible y se reflejan en el aspecto contable como gasto proporcional a los años que se supone que va a durar o va a ser útil. Deberás elaborar una previsión de gastos de amortización basándote en:
 - ▀ El importe de inversión de cada tipo de activo
 - ▀ La duración de amortización de cada tipo de activo
 - ▀ El porcentaje de amortización de cada activo
- **El resultado neto de la explotación:** es la diferencia entre el EBITDA y la dotación de la amortización.
- **El resultado neto financiero:** es la diferencia entre los ingresos financieros y los gastos financieros.
 - ▀ Ingresos financieros: son los intereses positivos que obtienes por el depósito de dinero, plusvalías en acciones u otros productos financieros.
 - ▀ Gastos financieros: son todos los intereses negativos o gastos derivados de operaciones financieras como pueden ser los préstamos para financiar la inversión.
- **El resultado de las actividades extraordinarias:** es la diferencia entre los ingresos extraordinarios y los gastos extraordinarios.

- **El resultado antes de impuestos:** es la suma de todos los capítulos mencionados hasta el momento.
- **El impuesto de sociedades:** corresponde al porcentaje de impuesto que el Estado imputa a los beneficios de las empresas. Este impuesto solo afecta a los resultados positivos por lo que, si estamos en un periodo en el que el resultado es negativo, no deberemos pagarlo.
- **El resultado después de impuestos:** es la diferencia entre la base imponible y el impuesto de sociedades y representa el resultado neto contable y fiscal que ha generado la empresa.

Cash real

El *cash* o tesorería efectivamente generada es la suma de:

- + Resultado de explotación
- + La dotación de amortizaciones realizada
- Devoluciones de capital de préstamos
- = Cash generado por la empresa

Proyección de resultados

¿Cómo hacer la previsión y el análisis a largo plazo para tener una visión de futuro del restaurante? Las siguientes herramientas te van a ayudar:

Presupuesto anual del primer año: aquí deben constar todos los conceptos en ingresos, gastos e inversiones del año, incluyendo los meses en los que has estado preparando la apertura del restaurante. También debes incluir los fondos necesarios para los tres primeros meses una vez abierto el restaurante, durante los cuales no se reparten beneficios, y un 10 % de la materia prima. También se prevé una bolsa de seguridad por si se ve interrumpida la actividad del restaurante por causa mayor.

Proyecciones a futuro: tendrás que realizar un estudio de la rentabilidad que, como inversor, vas a tener durante los próximos años.

**“Si cuando devuelves el dinero no te queda nada,
¿para qué quieres un negocio?”**

Financiación

Solo o con socios

Según el modelo de negocio, la inversión requerida, la complejidad del proyecto, los fondos con los que cuentes, tu experiencia, tu capacidad, etcétera, deberás decidir si te hacen falta socios o no.

En el caso de que prefieras tener socios, existen muchas variables. Estos pueden ser simplemente inversores, porque necesitas recursos y no los tienes, o bien participar en el día a día del montaje y posteriormente en el funcionamiento del restaurante.

Para decidir si necesitarás la ayuda de un socio inversor puedes seguir los siguientes pasos:

1. **Estudia el plan de financiación que has elaborado para tu negocio. Te permitirá ver si los recursos de los que dispones (personales, familiares o mediante financiación con entidades bancarias) son suficientes para abordar el proyecto tal como lo tienes previsto.**
2. **Evalúa si la empresa que estás montando va a necesitar cooperar con otros socios, por ejemplo por cuestiones de marketing o comunicación, y decide qué papel tendrán los nuevos socios en el futuro negocio.**
3. **Determina de manera bien clara y transparente cómo se van a distribuir las acciones, puesto que esta operación te evitará muchos problemas futuros.**

Financiación

¿Cuánto dinero vas a necesitar para montar el negocio? ¿Cómo lo vas devolver si te has financiado mediante un crédito? Cada proyecto es distinto y el importe de la financiación dependerá de tu PLAN DE NEGOCIO. En el capítulo correspondiente te ayudaremos a determinar y decidir este aspecto.

“Uno es responsable de crear su propia espiral de optimismo, entrar en ella y mantenerse siempre a flote”

Teresa Perales

Plan de financiación

Hay tres alternativas para financiar un negocio desde el punto de vista de quién aporta el dinero:

1. **Emprendedor:** la persona que posee la idea es capaz de aportar el dinero suficiente para comenzar el negocio.
2. **Socios capitalistas:** se puede formar una sociedad donde cada uno de los miembros aporta una cantidad a la empresa, pero no es necesario que trabajen. Únicamente aportan capital.
3. **Bancos (u otros acreedores):** alguien externo a la empresa provee el dinero necesario requerido a cambio de la devolución del mismo más el pago de un interés.

Un modelo de financiación saludable o recomendable es un 40 % de fondos propios más un 60 % de financiación ajena.

Pasos para elaborar un plan de financiación

Son los siguientes:

1. Determinar la necesidad de financiación.
2. Analizar el porcentaje de financiación para cada ítem.
3. Determinar las posibles fuentes de financiación.
4. Determinar la compra o el *leasing* de las maquinarias y equipamientos.
5. Determinar los bancos a los que puede interesar el proyecto.
6. Determinar si se tiene que buscar un socio para el negocio.
7. Investigar la posibilidad de las subvenciones existentes.
8. Financiar a largo plazo aquellos activos que sean realmente duraderos como el local o la reforma en instalaciones.
9. Financiar a corto los elementos de corta vida útil.

Siempre que hay socios,
hay problemas asociados

6.4 Activa el plan económico de tu restaurante

Pasivo no exigible

- **Patrimonio neto:** los recursos propios que los dueños de la empresa han invertido en su negocio. Es, sin duda, el mejor modo de financiación de cualquier empresa, ya que no existe obligación de devolverse. Además, muestra a los ojos de terceros (sobre todo de los bancos si necesitamos más financiación) que los dueños de la empresa están comprometidos con ella e invierten su propio patrimonio.
- **Capital:** es el dinero que los socios aportan al negocio. El porcentaje de capital que aporte cada socio otorgará el porcentaje de acciones que tendrá dentro de la compañía.
- **Subvenciones y donaciones:** son aportaciones que podemos solicitar o recibir de terceros sin que exista un compromiso de devolución.
- **Reservas:** es el dinero que los dueños de la empresa deciden reinvertir en la empresa y que proviene de los beneficios obtenidos.

Pasivo no corriente o exigible

- **Préstamos:** son los créditos que conceden los bancos para cantidades importantes y llevan incorporado el pago de intereses.
- **Leasing:** es una alternativa para comprar un bien mediante un contrato de arrendamiento por su uso, con opción de compra.
- **Proveedores de inmovilizado:** es dinero que debemos a alguno de los proveedores cuyo vencimiento es superior a un año.
- **Otras deudas:** cualquier otra deuda adquirida por la empresa y que se deba devolver a más de un año.

Pasivo corriente

- **Proveedores:** dinero que debemos a alguno de los proveedores cuyo vencimiento es inferior a un año.
- **Administraciones públicas:** las deudas que tenemos con el Estado y que se deben satisfacer antes de un año.
- **Otras deudas:** cualquier otra deuda adquirida por la empresa que se deba devolver antes de un año.

Si hay dinero
podrás
devolverlo

Devolverlo es
una prioridad

Siempre al día!
Míralos como
si fueran
tus clientes

Pasos para evaluar las ofertas de los bancos

Como con cualquier otro proveedor deberás hacer un estudio de las ofertas de los bancos y:

1. Comparar las ofertas.
2. Comparar las ofertas y condiciones con el mercado.
3. Elegir la mejor oferta e introducir la información de gasto financiero en tu plan de negocio para evaluar si el negocio es capaz de devolver la deuda al banco.

Pasos para elaborar una previsión de gastos financieros

Con las tablas de devolución de deuda, puedes elaborar una previsión de gastos financieros basándote en:

- El importe de financiación.
- El tipo de interés de financiación.
- La duración de la financiación.
- Las demás condiciones de financiación.

Otras fuentes de financiación que podemos explorar

El acuerdo con distribuidores o proveedores para acordar rápeles sobre compra por anticipado. Esto te obligará a consumir un determinado volumen de producto a un precio determinado y en un plazo determinado. Es muy habitual este tipo de acuerdos con las compañías distribuidoras de bebidas.

“Sin amortización los negocios son muy bonitos, pero tienes que amortizar”

Control

El seguimiento presupuestario y el análisis

Se trata de comprobar si se están cumpliendo todas las hipótesis establecidas en el plan económico del negocio:

- Ingresos.
- Objetivos de coste de las ventas o coste de las materias primas.
- Arrendamiento.
- Presupuesto de gastos generales.
- Intereses o financiación.

Para ello es muy importante crear una disciplina de cierre mensual que traspase los importes de ingresos y gastos mensuales a la estructura de seguimiento presupuestario para poder comparar la realidad con nuestras previsiones.

Puedes seguir estos pasos para realizar el seguimiento presupuestario:

1. Estudiar si el presupuesto de explotación recoge todos los capítulos y conceptos que queremos valorar y analizar.
2. Asegurar que el plan de cuentas del restaurante recoja los mismos conceptos y con la misma estructura que el presupuesto.
3. Desarrollar un cuadro en el que se recojan los resultados mes a mes para cada concepto con la proyección a final de año.
4. Hacer una valoración y análisis de las desviaciones de cada partida.
5. Si se trata de una desviación ocasional por una causa específica y única, tomar todas las medidas necesarias para que no se pueda repetir.
6. Si se trata de una desviación que será reiterativa y que no podemos evitar, deberemos actualizar el presupuesto acorde con esa información.

El balance de situación

Básicamente es un análisis de lo que debes y lo que te deben. Hacer este ejercicio te ayudará a medir el riesgo en el que estás. Mensualmente deberás hacer una lista de:

EL MÁS

Existencias

Lo que nos deben los clientes

Lo que nos debe Hacienda u otros organismos

Lo que tenemos en la caja y en los bancos

EL MENOS

Préstamos a largo plazo

Préstamos a corto plazo

Pólizas

Lo que debemos a proveedores y acreedores

Personal (si aún les debemos algo)

Lo que debemos a Hacienda o a otros organismos

“Si quieres mejorar la gestión, no hay grandes decisiones, hay pequeñas soluciones que tienes que ir adaptando día a día”



TU NEGOCIO ES ÚNICO, GESTIÓNALO CON LAS MEJORES HERRAMIENTAS

Algo que debes tener muy en cuenta a la hora de emprender tu restaurante es cómo vas a gestionar el día a día. Para ello, una muy buena opción es contar con el apoyo de una entidad experta como CaixaBank.

Porque con CaixaBank Negocios, tendrás a tu lado a un gestor especializado que se trasladará a tu establecimiento para ayudarte en todas tus gestiones. Y, por supuesto, dispondrás de productos y servicios que facilitarán los trámites habituales.

Cuenta Negocio

Sin costes¹ por:

- Mantenimiento y administración
- Dos tarjetas de crédito Visa Negocios
- Ingresos ilimitados de cheques y diez transferencias por autoservicio al mes
- Línea Abierta y correspondencia *on-line*
- Ingresos 24 horas¹ para ingresar dinero por cajero automático

Tarjeta Visa Negocios²

- Flexibilidad en el pago
- Bonificación del 2 % en carburantes en las estaciones de servicio Repsol, Campsa y Petronor, así como factura mensual con el IVA desglosado, disponible en Línea Abierta
- VIA-T gratuito³
- Seguro de protección contra robo y fraude gratuito (CaixaProtect®)

Servicio ComerciaBox

Conoce toda la información sobre tus ventas con tarjeta y los servicios activos a través de tu datáfono, para así tomar decisiones y mejorar los resultados. Todo ello, de forma sencilla y accesible en todo momento a través de tu móvil (*app* ComerciaBox) u ordenador (Línea Abierta).

El nivel más amplio de servicio de TPV

- Amplia aceptación de tarjetas: Visa, MasterCard, American Express, Maestro, JCB y China Union Pay
- Venta de la forma más rápida y cómoda gracias a la tecnología *contactless*
- Importe de las ventas realizadas hasta las 2.30 a. m., disponible todos los días de la semana antes de las 8.00 a. m.
- Servicio de atención telefónica 24x7, los 365 días del año, en el 913 797 134

TPV *tablet* Restauración

Una nueva solución integral pensada especialmente para restaurantes y cafeterías, con todo lo necesario para gestionar el restaurante:

- *Software* de gestión
- *Hardware* del punto de venta (*tablet*, impresora y cajón)
- Lector de tarjetas para el cobro integrado con tarjetas de crédito o débito

Tarifas bonificadas para tu TPV

Con la tarifa TPV Negocios Bonificado, podrás disfrutar de unas condiciones reducidas en la tasa de descuento y el mantenimiento en función de los productos que tengas contratados.

1. Existen varias formas de acceder a tu tarifa gratuita de la Cuenta Negocio, como por ejemplo tener domiciliado el pago de la Seguridad Social de autónomos, un mínimo de 600 € de ingresos al mes y un pago de impuestos de actividad empresarial en los últimos tres meses. Puedes consultar otras formas de acceder a tu bonificación en www.CaixaBank.es/negocios o en nuestras oficinas. **2.** La cuota de mantenimiento es gratuita el primer año y los posteriores si se factura con la tarjeta un mínimo de 2.000 € anuales en compras. También es gratuita si se asocia la tarjeta a la Cuenta Negocio. **3.** Cuota de alta y mantenimiento del VIA-T gratuitos para personas físicas, por ser titular de esta tarjeta y tener domiciliado previamente el pago de los seguros sociales de autónomos en CaixaBank. NRI: 1428-2016/09681



Servicio Multidivisa

Permite a tus clientes extranjeros pagar en su propia moneda las compras realizadas con tarjeta.

- Evita sorpresas a tu cliente al mostrarle el importe exacto que se le cargará en cuenta
- Obtén ingresos adicionales por cada operación realizada
- Servicio gratuito

Servicio DevoluIVA

Ofrece a tus clientes profesionales la posibilidad de deducirse fácilmente el IVA y desgravar en el IS o en el IRPF los gastos pagados con tarjeta en tu establecimiento.

- Ahorra tiempo y esfuerzo, gracias a la emisión automática y envío de las facturas electrónicas de los clientes
- Servicio gratuito

SOLUCIONES DE FINANCIACIÓN PARA TU NEGOCIO

En CaixaBank Negocios te ayudamos a hacer realidad tu proyecto de negocio y a avanzar cuando llegue el momento.

Por eso, te ofrecemos una amplia oferta de financiación⁴ con unas condiciones muy interesantes.

Financiación de inversiones

La financiación que necesitas para poner en marcha tus nuevos proyectos:

- Préstamo Negocios bonificado
- Hipoteca Negocios bonificada

Financiación de circulante

Una opción idónea para financiar tus compras o anticipar tus cobros:

- Cuenta de crédito Negocios bonificada
- Anticipo Facturación TPV⁵: podrás disponer de financiación inmediata en función de la facturación de tu TPV

⁴. Sujeta a criterio de aprobación de riesgo. ⁵. Importe equivalente a un máximo de dos mensualidades de la facturación media de los doce últimos meses con el TPV de CaixaBank, con un límite de 25.000 €.

¿NECESITAS EQUIPAMIENTO NUEVO? DESCUBRE LAS VENTAJAS DEL *RENTING*

Para que puedas estrenar el equipamiento que mejor se adapta a tu negocio sin necesidad de comprarlo, en CaixaBank Negocios te ofrecemos un alquiler a largo plazo que te permitirá disponer del bien o vehículo que desees con todos los servicios necesarios para su uso incluidos en una única cuota mensual.

Además, no tiene entrada inicial y te permite conocer por adelantado todos los costes. De este modo, evitarás los gastos inesperados.

Y lo mejor es que, antes de decidirte, puedes consultar nuestra amplia gama de bienes de equipo, tecnologías y vehículos para el sector de la restauración, como son hornos y microondas, cocinas industriales, equipos de sonido, equipos informáticos, sistemas de gestión de efectivo, vehículos comerciales y muchas otras soluciones.



CUANDO SURJAN IMPREVISTOS, ESTATE TRANQUILO

Si de algo puedes estar seguro es de que, en el día a día de un restaurante, surgen imprevistos, contratiempos que deberás solucionar lo más rápido posible pero con tranquilidad. Y, para ello, lo mejor es tener contratado un buen seguro.

En CaixaBank Negocios te ofrecemos una amplia gama de seguros para que elijas aquellos que mejor se adapten a tus necesidades y prioridades. Además, si los agrupas en el Pack multiSeguros Negocios y Empresas, podrás obtener importantes descuentos en las cuotas.

SegurCaixa Negocio para restauración

Con este seguro contarás, adicionalmente a las coberturas habituales (rotura de cristales y rótulos, daños por agua y robo), con coberturas específicas para tu negocio, ya sea un bar, cafetería, restaurante o cualquier otra actividad vinculada con la restauración:

- Responsabilidad civil (incluye la de accidentes de trabajo y la del propietario del negocio)
- Daños a los vehículos aparcados por personal propio
- Intoxicaciones causadas por alimentos o bebidas
- Coberturas adicionales para terrazas, patios y jardines

Protección Autónomo Vida

Para protegerte a ti y a tu familia frente a posibles imprevistos. Este seguro flexible te ofrece la posibilidad de asegurar un capital en caso de fallecimiento o de invalidez absoluta y permanente e, incluso, una prestación diaria en caso de incapacidad temporal, tanto por accidente como por enfermedad. Para que ninguna de estas contingencias afecte a tu patrimonio o a la continuidad del negocio.

VidaCaixa Convenios

La mayoría de convenios colectivos sectoriales de hostelería y turismo establecen la obligación de contratar un seguro de vida o accidentes para los trabajadores. El VidaCaixa Convenios te proporciona una solución cómoda y sencilla, que facilitará el cumplimiento de esta obligación legal y dará la cobertura a tus empleados, adaptándose de forma automática a los posibles cambios de coberturas y capitales. Además de disponer de otros muchos seguros específicos para negocios, podrás obtener descuentos y ventajas por agruparlos en el Pack multiSeguros Negocios y Empresas⁶.

6. Consulta las condiciones del pack y las modalidades de seguros que pueden incluirse en él en cualquier oficina de CaixaBank. Información sujeta a las condiciones de cada póliza y a las condiciones de suscripción de la entidad aseguradora correspondiente. Consulta la oferta de productos de salud para Asturias, Navarra y el País Vasco. Seguros de salud no contratables en Cantabria.

Seguro de vida de VidaCaixa, S.A.U. de Seguros y Reaseguros. Seguros de no vida de SegurCaixa Adeslas, S.A. de Seguros y Reaseguros. CaixaBank, S.A., operador de banca-seguros exclusivo de VidaCaixa, S.A.U. de Seguros y Reaseguros, con NIF A-58333261 y autorizado de SegurCaixa Adeslas, S.A. de Seguros y Reaseguros, con NIF A-28011864, inscrito en el Registro de Mediadores de la DGSP con el código C0611A08663619.



7.0

“Quedan nueve meses.
Empieza la
cuenta atrás”



Hasta ahora hemos visto la creación de valor intangible de tu restaurante, sin embargo, a partir de este capítulo vamos a empezar a **concretar y definir en forma de operativas, manuales y calendarios** todo lo que hemos visto en los capítulos anteriores. Quedan nueve meses para que abras tu restaurante y no tienes ni un minuto que perder.



Los manuales de operación los tienes que utilizar según tu organización; cada uno decide pero piensa en encontrar un equilibrio entre los recursos de los que dispones y el uso de los manuales.



¡La burocracia del control
siempre debe ser menos cara
que lo que ahorras con ella!

7.1 Quedan nueve meses. Empieza la cuenta atrás

Preparando la operativa

PERMISOS

- Quedan nueve meses para abrir el restaurante y debes parar y revisar todo lo que está en marcha:
1. **Calendario de trámites legales:** revisa todos los puntos legales que hemos visto anteriormente para programarlos y coordinarlos con la apertura del local.
 2. **Calendario de obras:** revísalo con los profesionales que colaborarán con nosotros y cómo poderlos coordinar, así como los aspectos que deberemos detallar cuando se estén realizando las obras.
 3. **Manuales de funcionamiento de todos los departamentos:** en ellos plasmarás las directrices y el ritmo que queremos imprimir al negocio en el día a día de modo que sean los libros maestros de las tareas que va a desarrollar cada miembro del equipo.
 4. **Manuales de control:** diseñarás un sistema de control adaptado al negocio y que garantice el cumplimiento del plan de negocio y el funcionamiento del mismo.
 5. **Últimos detalles:** a nueve meses de abrir, a dos meses y las últimas dos semanas cruciales.

Empezamos las obras



Manuales de operaciones

¿Qué son los manuales de operaciones?

Una vez el concepto esté definido y los calendarios estén claros, tendrás que crear un manual de operaciones que te deberá servir:

Como hoja de ruta hasta que abras.

Como guía cuando el restaurante esté en funcionamiento.

El manual de operaciones es una guía pormenorizada que recoge todo lo relativo a cada tarea y proceso de tu restaurante: cómo abrir y cerrar, cómo tomar las reservas, cómo hacer las compras, cómo reponer, cómo abordar los procesos creativos, entre otros. Son los protocolos que deberás pensar y redactar para cada tema.

Una actividad que tiene dos fases

La restauración es una actividad que tiene dos tiempos muy marcados con su modo de funcionar característico y necesita sus manuales específicos:

Primera fase: recoge todas las tareas y operaciones necesarias para el servicio, pero que no se desarrollan durante el mismo (limpieza, compra, reservas, proveedores...).

Segunda fase: es la estrictamente relacionada con el servicio (cocina, servicio, cobros...).



Como hoja de ruta hasta que abras.

Como guía cuando el restaurante esté en funcionamiento.



Manuales de operaciones de sala para...

El manual de operaciones de sala incluye las responsabilidades de cada persona del equipo en el momento de la apertura hasta el paso a paso del servicio en la mesa. Es de gran importancia porque una correcta organización de la sala mejorará de manera notable la experiencia que tengan nuestros clientes.

A continuación te enseñamos los diferentes manuales que se deben incluir en el manual de operaciones para sala.

... la organización de la sala de un restaurante

Los cargos más habituales en la sala de un restaurante que ofrezca gastronomía de cierto nivel son los siguientes:

1. **Jefe de sala:** el líder del equipo.
2. **Responsable de zona o rango:** los principales ayudantes del jefe de sala en la atención directa al cliente y en la coordinación del equipo.
3. **Camarero:** lleva el control del ritmo de las mesas que le han sido asignadas y está en contacto directo con el cliente desde el principio hasta final del servicio.
4. **Ayudante de camarero:** principal transmisor de mensajes entre la cocina y el camarero.
5. **Sumiller:** responsable de la oferta de vinos y bebidas del restaurante.
6. **Ayudante de sumiller:** pieza clave para que la parte mecánica del trabajo esté completada cuanto antes.
7. **Responsable de la bienvenida:** anfitrión que enlaza la gestión de reservas con la organización del servicio.

Es indispensable elaborar un calendario con las tareas que se van a realizar desde el primer día en el que el equipo entra en acción hasta el primer día en el que vayamos a recibir clientes. Puedes ponerlo en práctica elaborando hojas de tareas semanales y diarias para cada una de las personas del equipo.

relación con el cliente

MANUALES DE APERTURA Y CIERRE

Jefe de sala

... las nuevas tecnologías en la reproducción en sala

Las nuevas tecnologías se han abierto camino también en algunas de las tareas que efectúa el servicio de sala y que permiten:

1. Mejorar la comunicación entre la sala y la cocina.
2. Saber el estado del servicio en tiempo real.
3. Poner a disposición más formas de pago, lo que facilita el cobro.

... los RRHH de la sala

Deben recoger múltiples aspectos del funcionamiento de la sala:

- **Responsabilidades básicas del departamento:** funciones que se deben cumplir, control de procesos de calidad y elaboración de informes.
- **Responsabilidades básicas por cargo:** con la finalidad de que ningún trabajo se quede pendiente de desarrollo.
- **Organigrama.**
- **Contactos del personal de sala:** para hacer frente a cualquier emergencia.
- **Calendario laboral y horarios:** para cada persona del equipo.
- **Reglamento interno:** manual de bienvenida, de convivencia y de buenas prácticas de higiene.

... la relación con el cliente

En este manual se recogen el estándar de imagen, los protocolos de bienvenida, los estándares de cortesía y privacidad de los clientes.

... la apertura y el cierre

- **Manual de tareas para el inicio de la actividad (inauguración):** introducción al equipo, horarios, asignación de tareas, pedidos...
- **Manual de tareas para el cierre por fin de temporada/vacaciones:** despedida del equipo, tareas de limpieza, inventarios, verificación de maquinaria...
- **Manual de tareas para la reapertura de temporada:** introducción al equipo, horarios, asignación de tareas, pedidos, puesta a punto...

7.3 Quedan nueve meses. Empieza la cuenta atrás

... las compras de sala

- **Manual de elaboración de pedidos:** identifica y verifica qué necesitamos comprar, horarios de entrega, listado de *mise en place*...
- **Manual de recibo de proveedores/compras:** horarios, control de calidad, albaranes, almacenaje...
- **Protocolo de devoluciones y cambios.**
- **Manual de compras al contado fuera de proveedores habituales.**
- **Base de datos de proveedores.**

... el almacén

Debe incluir un plano con la distribución de ítems, un protocolo del control de entradas y salidas, el mantenimiento del almacén, el almacén de vinos, el control de la temperatura y la humedad de la bodega.

... la puesta a punto de la sala

Incluye la distribución de las áreas de trabajo (neveras, barras, cajas, estaciones de servicio...), una guía de montaje de sala, organización de tareas, guía de limpieza de la sala...

... el mantenimiento

Protocolo de actuación, hojas de incidencias y guía de referencias de productos necesarios para el mantenimiento.

... el servicio

- **Guía de preparación de un servicio (antes):** revisión de reservas, atenciones personalizadas, *seating* y organización de los rangos.
- **Paso a paso del servicio (durante):** cómo atender una mesa desde la bienvenida hasta que el cliente se va.
- **Cierre de caja:** información reflejada (propinas, pagos con tarjeta, efectivo...).
- **Recopilación de datos del servicio (después):** fichas de clientes, análisis de ventas, ingresos, productos con más aceptación...

OFERTA

... las reuniones

Planificación de las distintas reuniones (diarias, semanales, mensuales), protocolos y documentación (*brief*, actas...), seguimiento.

... la oferta

- **Guía de elaboraciones cocina:** descripciones, ingredientes, recomendaciones, utensilios para el servicio...
- **Carta de cócteles:** descripción de las bebidas.
- **Carta de vinos:** posibles maridajes, protocolo de servicio.
- **Carta de destilados, aguardientes...**
- **Carta de puros.**
- **Carta de *merchandising*:** descripción de los ítems, tallas y colores disponibles.

... la seguridad/riesgos laborales

- **Manual de capacitación:** buenas prácticas e higiene alimentaria, requisitos para las inspecciones de sanidad.
- **Protocolo de emergencias:** funciones de cada miembro del equipo.
- **Protocolo de accidentes:** tanto del equipo como de los clientes.

... el *software* de gestión

Manual de usuario y protocolo de actuación para problemas con el *software*.

... la base de datos

Creación de fichas de clientes, brigada, proveedores, inventarios...

Manuales de seguridad
/ riesgos laborales

Creación de fichas de clientes,
brigada, proveedores, inventarios...

Manuales de operaciones de cocina para...

Para obtener los mejores resultados, los procesos de la cocina deben estar perfectamente definidos.

... las nuevas tecnologías en la cocina

Los sistemas informáticos para estandarización de procesos, el control de inventarios y *stocks* e incluso aparatos de cocina innovadores han cambiado el funcionamiento tradicional de muchas cocinas.

Las nuevas tecnologías también están influyendo en el proceso creativo, ya que permiten generar y consultar documentación por parte de todo el equipo cuando se están creando o probando nuevas ideas.

... organizar el día a día de la cocina

El personal

- **Chef ejecutivo:** máximo responsable de todo lo relacionado con la cocina, tanto de su funcionamiento, procesos, costes de materia prima, desarrollo de nuevas propuestas y menús. Es parte de la imagen corporativa de la empresa.
- **Jefe de cocina:** supervisa la operativa diaria de la cocina, dirige el servicio y organiza los pedidos a los proveedores.
- **Segundo jefe de cocina:** apoya a las partidas durante el trabajo de *mise en place*.
- **Jefes de partida:** responsables de cada partida del restaurante.
- **Ayudantes:** apoyan a los jefes de partida a elaborar sus tareas.
- **Stagers:** estudiantes de cocina que participan en las tareas del restaurante como parte de su formación.

La distribución del espacio y las partidas y el trabajo

- **Cocina caliente:** dividida en partidas (carnes y pescados).
- **Cocina fría:** aquí se ubica la partida de entrantes fríos y es habitual que comparta espacio con la de pastelería.
- **Pastelería:** preparan algunos aperitivos, las elaboraciones dulces del menú y la panadería y bollería.
- **Producción:** ahí se hacen todas las elaboraciones bases necesarias para los platos de cada partida (caldos, salsas...).

La distribución del espacio y las partidas y el trabajo

El personal

La distribución del trabajo en las partidas durante la *mise en place*

- Dividiendo los platos de la carta por partidas.
- Dividiendo las elaboraciones de cada plato en las distintas partidas.
- Creación de una mesa de trabajo central en la que todas las partidas desarrollan las tareas que llevan más tiempo de manera más rápida. Luego cada partida continúa con las elaboraciones propias.

Cómo debe organizar el trabajo de *mise en place* cada partida

Cada partida debe organizar el trabajo de *mise en place* siguiendo este orden de preferencia:

- Disponibilidad de la elaboración para el servicio.
- Tiempo que tarda cada elaboración.
- Atención que hay que poner a las elaboraciones.
- Vida útil de las elaboraciones.
- Tipo de tarea que se va a realizar.

Desplazamientos

Se puede ganar mucho tiempo reduciendo los viajes que hay que dar a las neveras a por la materia prima y a la zona de lavado a por material de cocina.

Tareas de limpieza

Se han de organizar en tareas diarias (después del servicio) y semanales (limpieza más exhaustiva incluyendo neveras, campanas y estanterías).

... los RRHH de la cocina

Definirá claramente:

- **Responsabilidades básicas del departamento:** servicios, costes, procesos...
- **Responsabilidades básicas por cargo.**
- **Organigrama.**
- **Guía rápida de contacto del personal de cocina.**
- **Calendario laboral.**
- **Horarios.**
- **Reglamento interno.**
- **Manual de relación con el cliente.**

Manual
RRHH cocina



7.4 Quedan nueve meses. Empieza la cuenta atrás

Manuales de apertura
y cierre

... la apertura y el cierre

- **Manual de tareas para el inicio de la actividad (inauguración):** introducción al equipo, limpieza a fondo de la cocina, verificación de la maquinaria, inventarios, pedidos, horarios, asignación de tareas...
- **Manual de tareas para el cierre por fin de temporada/vacaciones:** mejora las condiciones de cómo encontramos las cosas al volver del cierre e incluye limpieza a fondo, verificación y apagado de equipos, inventario, cierre de la cocina...
- **Manual de tareas para la reapertura de temporada:** para retomar la actividad del restaurante sin tener contratiempos. Debe incluir introducción al equipo, horarios, pedidos, puesta a punto de la cocina, verificación de maquinaria...

... las compras de cocina

Manual de elaboración de pedidos

Para poder disponer siempre de producto de buena calidad, controlar *stocks* mínimos y máximos, conectar con proveedores...

Identificar qué necesitas comprar

- **Reservas y eventos:** número de comensales que vamos a tener en el restaurante.
- **Previsión:** cantidad de personas que esperamos recibir fuera de las reservas o eventos.
- **Promedios de venta de platos por servicios:** para ajustar los pedidos.
- **Inventarios, *stocks* mínimos y máximos:** para cubrir la operación durante un periodo de tiempo determinado.
- **Hojas de producción:** para saber cuántos productos tenemos que pedir para poder elaborar las producciones.
- **Hojas de días de pedido:** para ver qué día nos sirven o se realizan los pedidos a diferentes proveedores y las cantidades.

Manual de elaboración de pedidos

Incluye en la calidad de tus platos y en el ritmo de tu operativa diaria, por eso debes tener en cuenta:

Selección de proveedores

Influye en la calidad de los platos y en el ritmo de la operativa diaria, por eso debes tener en cuenta:

- 1 **Ubicación geográfica:** influye en la rapidez del servicio y en la regularidad.
- 2 **Trabajar con proveedores que tengan productos locales:** tendrás un producto más fresco y de mejor calidad.
- 3 **Visita a los proveedores:** para tener un mayor control sobre la trazabilidad de los ingredientes que utilizan.
- 4 **Transporte:** analiza cómo los proveedores te traen los productos y si cumplen con las normativas sanitarias.
- 5 **Días y horarios de servicio:** mira si coinciden con los del restaurante.
- 6 **Atención al cliente:** valora cómo te atienden los proveedores.
- 7 **Devoluciones:** pon especial atención a cómo gestionan los cambios o devoluciones de los productos que les pides.
- 8 **Condiciones de pago:** busca proveedores que sean flexibles frente a tus condiciones de pago.
- 9 **Disponibilidad y regularidad de los productos:** tienes que mantener un control sobre la regularidad de la calidad de los productos que te envían.
- 10 **Variedad del catálogo:** trabajar muchos productos con un solo proveedor puede ayudarte a tener más poder de negociación.
- 11 **Atención a tus necesidades:** cambiando las porciones o presentaciones para ti.

Relación con los proveedores

Una buena relación con los proveedores puede ayudarnos a solucionar contratiempos o necesidades que podamos tener durante la operativa diaria.

Elaboración de pedidos:

- Agrupa todos los productos que vas a pedir por proveedores para optimizar el proceso de elaboración de los pedidos y el recibo de los proveedores.
- Contacta con el proveedor por teléfono, *e-mail*...
- Genera un documento (orden de compra) que especifique qué es lo que se pidió y cuándo tiene que llegar.

7.4 Quedan nueve meses. Empieza la cuenta atrás

Cómo recibir a los proveedores

- ─ Comprueba que el pedido llega dentro de su horario.
- ─ Verifica la calidad y las características de los productos.
- ─ Comprueba que el peso indicado en el albarán del proveedor coincida con el peso de los productos que traen.
- ─ Contacta inmediatamente con el proveedor si tienes que realizar una devolución.
- ─ No aceptes productos que no estén indicados en el pedido.
- ─ Debes registrar las incidencias para poder controlar la calidad de los proveedores.
- ─ Firma los albaranes con el nombre con letra legible y el sello de la empresa.
- ─ Guarda los albaranes de manera organizada por proveedor y en orden cronológico.
- ─ Una vez recibidos los productos, introduce la cantidad y los precios de cada producto en el inventario.

Cómo almacenar y controlar la compra

- ─ Según recibas la compra.
- ─ Usa cámaras y neveras.
- ─ Evita la contaminación cruzada.
- ─ Estanterías bajas: carne fresca y aves y líquidos.
- ─ Estanterías altas: producto terminado y ya cocinado.
- ─ Deja espacio entre contenedores y productos.

Cómo optimizar el proceso de compra

- ─ Estandarización de producciones: ayuda a regular las cantidades de la compra y agiliza el proceso de la misma.
- ─ Reducir los días de pedido para ahorrar tiempo.
- ─ *Software* de gestión: te indica cuándo los inventarios están en mínimo para que realices los pedidos.

... el recibo de proveedores/compras

El recibo de pedidos es el primer punto para controlar la calidad del producto final y asegurarnos de que estamos recibiendo lo que pedimos y que no vamos a pagar de más. Para ello debemos confeccionar un protocolo de devoluciones y cambios.

Los proveedores

Verifica la calidad y características de los productos

Software de gestión

Organización la mise en place

Manual de puesta a punto de la cocina

... las compras al contado fuera de proveedores habituales

Optimiza el proceso de compra y de pago a los proveedores. Es conveniente crear una base de datos de proveedores mediante una ficha para cada uno de ellos.

... el almacén

Debe incluir un plano con la distribución de ítems, características de almacenamiento, tamaño, peso, rotación, protocolo del control de entradas y salidas, mantenimiento y limpieza del almacén.

... la puesta a punto de la cocina

Incluyendo:

- Una guía de montaje de la cocina según la función de cada momento: la *mise en place*, el servicio, las sesiones de creatividad.
- Distribución de las áreas de trabajo.
- Organización de tareas: de las rutinas diarias, tareas semanales, tareas concretas y tareas mensuales.
- Organización de las tareas de limpieza: diaria, semanal, a fondo y guía de utilización de productos de limpieza.
- Guía de control (antes de la apertura) para comprobar que está 100 % a punto para el servicio.

... el mantenimiento

Confeccionado junto con el departamento de infraestructuras, debe incluir la guía de referencias de productos necesarios para el mantenimiento y el protocolo de actuación/hoja de incidencias.

... el día a día de la cocina

- **Organización de la *mise en place*:** por tiempos de producción, por características del producto, hojas de *mise en place*, previsiones...
- **Recetas:** fichas de producción, archivo, para la prensa...
- **Escandallos:** de elaboraciones, de menú interno.
- **Paso a paso del servicio en cocina:** flujos de procesos y mesa de pase.
- **Recopilación de datos tras el servicio.**
- **Protocolo de la comida del personal:** organización de tareas, recetas, organización de la sala y escandallos de la comida del personal.

Almacenar
la compra

7.4 Quedan nueve meses. Empieza la cuenta atrás

Reuniones diarias,
semanales y mensuales

... las reuniones

Planificación de las reuniones diarias, semanales y mensuales, redacción de protocolos y documentación (*brief*, actas...) y seguimiento semanal.

... la oferta

Carta de elaboraciones saladas y dulces, productos por temporada, alergias y restricciones alimentarias, procesos de elaboración, origen de los ingredientes, cómo marcar la mesa para cada plato, utensilios necesarios, recomendaciones al cliente...

... la seguridad/riesgos laborales

- **Manual de capacitación:** buenas prácticas e higiene alimentaria, requisitos de las inspecciones de sanidad, vajillas especiales...
- **Protocolo de emergencias:** funciones de cada miembro del equipo.
- **Protocolo de accidentes:** tanto del equipo como de los clientes.

... el software de gestión

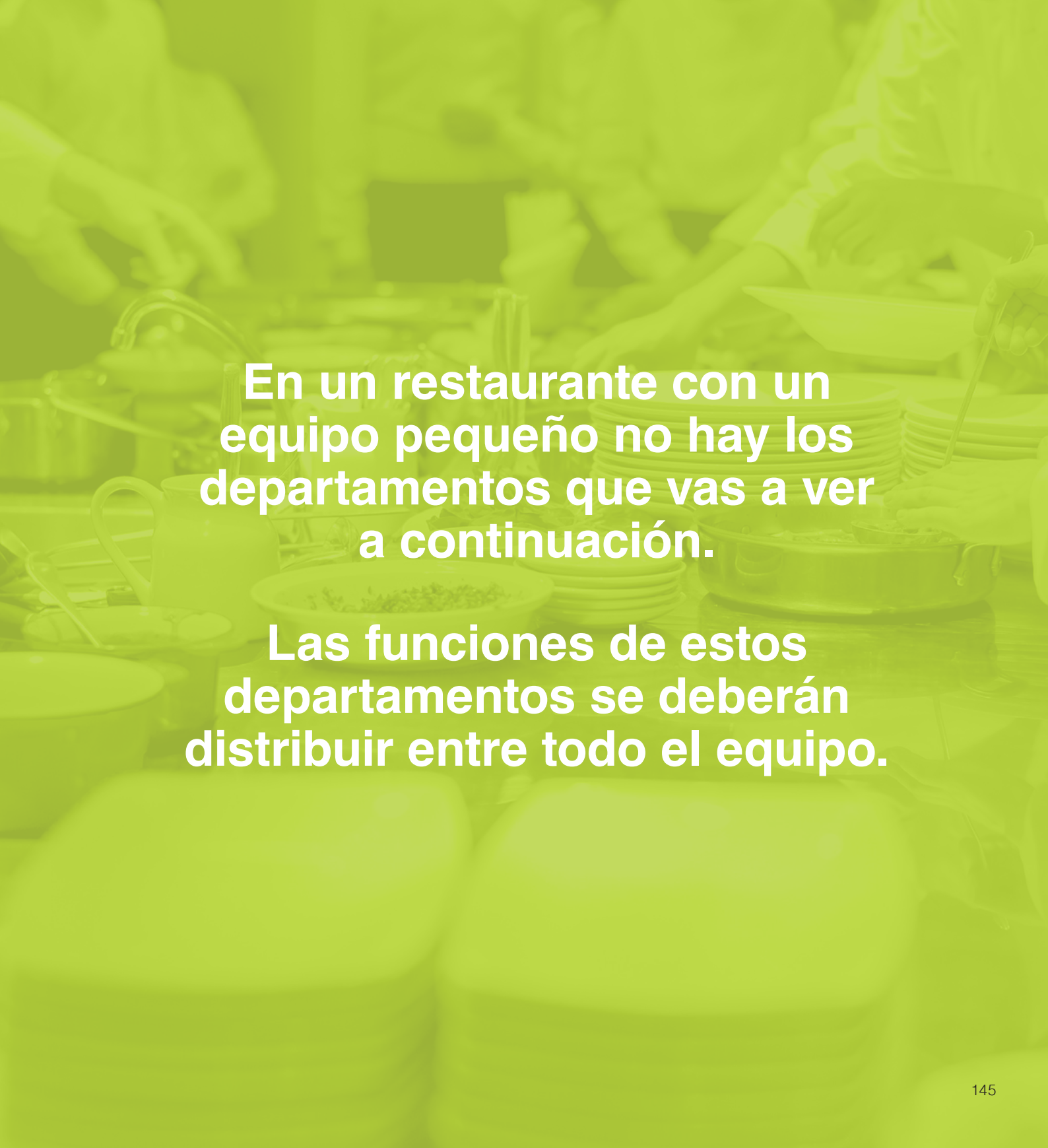
Manual de usuario y protocolo de actuación para problemas con el *software*.

... la base de datos

Creación de fichas de la brigada, proveedores, vajillas, inventarios...

Reuniones

BBDD



En un restaurante con un equipo pequeño no hay los departamentos que vas a ver a continuación.

Las funciones de estos departamentos se deberán distribuir entre todo el equipo.

Manuales de operaciones de la gestión comercial para...

El departamento comercial tiene la responsabilidad de gestionar las reservas y eventos, por lo cual es esencial una buena organización para no perder ninguna oportunidad de tener clientes nuevos y de asegurarnos de que sigan viniendo los clientes habituales.

... las reservas

La responsabilidad de la gestión de reservas recae sobre el departamento comercial, que solo suele existir en restaurantes muy exclusivos o de gran tamaño. En un restaurante de pequeñas dimensiones, las reservas las gestiona el responsable de sala u otro miembro del equipo.

Hoy en día, existen *softwares* de gestión diseñados especialmente para ser un apoyo fundamental en la organización y control de la gestión de reservas.

Recoger una serie de datos de los clientes y de sus reservas te permitirá analizar con detalle lo que ocurre en el restaurante y vincular esos datos con los resultados contables.

... plataformas guía de restaurantes

Son guías *on-line* que difunden información filtrada sobre restaurantes y que ayudan a sus visitantes a decantarse por un restaurante y a formalizar su reserva en él. Recogen datos de los usuarios y proponen las opciones más buscadas o mejor puntuadas y clasifican los locales por ciudades, por estilos y otros criterios. Evidentemente, la mayoría de estas plataformas reciben una comisión por cada reserva que se realiza con éxito en cada uno de los locales.

... las nuevas tecnologías en lo comercial

Los sistemas de reservas han cambiado por completo. Además del teléfono, hoy en día es posible reservar por correo electrónico, en la página web del restaurante, en plataformas externas de reservas... Y lo mejor de todo es que, con estos sistemas, la reserva no depende del horario del restaurante.

También permiten a los restaurantes generar mayor compromiso por parte de su clientela frente a las reservas, ya que nos permiten crear políticas de cobro por cancelaciones.

Manuales
de apertura
y cierre

... los RRHH del departamento comercial

Definirá claramente

- **Responsabilidades básicas del departamento:** reservas, procesos y calidad.
- **Responsabilidades básicas por cargo.**
- **Organigrama.**
- **Guía rápida de contacto del personal de cocina.**
- **Calendario laboral.**
- **Horarios.**
- **Reglamento interno.**
- **Manual de relación con el cliente:** protocolos de bienvenida, cortesía y privacidad de clientes.

... la apertura y el cierre

- **Manual de tareas para el inicio de la actividad (inauguración):** plan de *soft opening*/ invitaciones, tareas durante la apertura, verificación de equipos informáticos, inventarios y pedidos, ensayos de circuitos.
- **Manual de tareas para el cierre por fin de temporada/vacaciones:** despedida del equipo, verificación del funcionamiento y la limpieza a fondo de los equipos/informática, inventarios, estadísticas...
- **Manual de tareas para la reapertura de temporada:** plan de *soft opening*/ invitaciones, verificación de equipos informáticos, inventarios y pedidos.

... las compras del departamento comercial

- **Manual de elaboración de pedidos:** identificar y verificar qué necesitamos comprar, inventario, reservas y eventos, material informático y de oficina, *software*.
- **Base de datos de proveedores:** con la ficha de cada proveedor.
- **Agenda de proveedores** organizada por:
 - ▀ Tipo de servicio.
 - ▀ Tipo de producto.
 - ▀ Frecuencia de trabajo.
 - ▀ Años de relación comercial.
 - ▀ Calidad de cada proveedor.

La responsabilidad de la gestión
de reservas recae sobre el
departamento comercial

7.5 Quedan nueve meses. Empieza la cuenta atrás

Manual
de puesta
a punto

... el almacén

Características de almacenamiento, protocolo de entradas y salidas y planificación de la limpieza y el mantenimiento del almacén de oficina.

... la puesta a punto del departamento

- **Organización de tareas:** como atención de llamadas y *e-mails* (control estadístico), atención de visitas (eventos-protocolo de eventos), confirmación de reservas (hoja de reservas), informe a los demás departamentos para preparar el servicio (hoja de reservas y agenda de reunión), control del servicio anterior (*no-shows*, imprevistos, control estadístico), informe semanal de reservas, estadísticas mensuales...
- **Guía de control (antes de la apertura):** comprobación de que se está 100 % a punto para el servicio/reservas-clientes (instrucciones a las *hostess*).
- **Manual de mantenimiento:** protocolo de actuación/hoja de incidencias.

... la acción comercial

- **Reservas:** filosofía de la gestión, políticas y control de cancelación y *no-show*, control de llamadas y *e-mails*, revisión del contestador automático, fichas de clientes, visitas, atención al cliente, información sobre oferta y precios...
- **Eventos:** filosofía, calendario de eventos, estado de los eventos (confirmados, cancelados, en negociación...), visitas personalizadas, información al cliente, oferta y precios, cartera de eventos, puestas en escena del servicio, estructura de la experiencia y demás.
- **Documentos guía:** guía de ocupación, bloqueo y desbloqueo de mesas en la gestión de reservas, plano de mesas, agenda diaria de reservas, plantillas de respuesta, etcétera.

... las promociones

Mailing comercial, ofertas especiales de promoción y gestión de quejas y reclamaciones.

... las reuniones

Planificación de las reuniones diarias, semanales y mensuales, redacción de protocolos y documentación (*brief*, actas...) y seguimiento semanal.

Base de datos de proveedores

... la seguridad/riesgos laborales

- **Manual de capacitación:** planificación de la capacitación y prevención de riesgos laborales.
- **Protocolo de emergencias:** funciones de cada miembro del equipo.
- **Protocolo de accidentes:** tanto del equipo como de los clientes.

... el *software* de gestión

Manual de usuario y protocolo de actuación para problemas con el *software*.

... la base de datos

Creación de fichas de clientes, la brigada, prescriptores, proveedores para eventos, contactos de interés, *concierges*, hoteles, información turística, inventario del departamento comercial...

Manuales de operaciones de marketing y comunicación para...

El departamento de marketing y comunicación es el encargado de analizar e investigar el mercado, decidir la estrategia de comunicación del restaurante y desarrollar e implantar las acciones de comunicación concretas, según las necesidades y objetivos que queramos conseguir cada temporada.

... el marketing y comunicación

Es muy importante desarrollar una estrategia de acciones que te ayuden a captar la atención del cliente potencial desde el primer momento: la estrategia de marketing. Y una vez diseñada, necesitarás establecer unos canales de comunicación para implementar las acciones previstas en tu estrategia.

Antes de la inauguración del restaurante, será importante intentar ya captar la atención de los clientes potenciales. El objetivo no es otro que el interés se convierta en reservas para tu establecimiento, lo que asegure un inicio exitoso en los primeros meses.

Dispones de múltiples canales para ponerte en contacto con tu potencial cliente:

- **Relaciones públicas:** los locales grandes cuentan con un equipo específico para esta tarea pero en un restaurante de pequeñas dimensiones las relaciones públicas habituales serán las que harás tú mismo en tu día a día, con los clientes y proveedores y en cada comunicación por teléfono o por *e-mail*.
- **Web:** hoy en día cualquier restaurante con un mínimo de nivel y expectativa debe invertir en su página web.
- **Redes sociales:** serán el complemento perfecto para compensar el mayor inmovilismo de la web. Hay que crear una estrategia y planificar los *posts* que se cuelgan en las redes.
- **Soportes audiovisuales:** las fotos o vídeos de buena calidad serán un gran apoyo para las acciones en las redes sociales y para crear una web seductora.
- **Publicidad:** hoy en día dispones de múltiples opciones, desde anuncios de distinto tipo hasta aprovechar el tráfico en internet para dejar que el proyecto se visualice de forma exponencial.

Las redes sociales serán el complemento perfecto para compensar el mayor inmovilismo de nuestra web

Nuevas
tecnologías

- **Prensa:** las notas de prensa, especialmente en el momento de lanzar el proyecto, son una buena herramienta de marketing que debemos tener en cuenta. Será necesario tener una agenda/calendario para estar bien organizados, así como un registro de peticiones que contemple todo el proceso desde el primer contacto hasta la realización del reportaje.
- **Eventos:** puedes organizar eventos dedicados a grupos específicos que son o pueden ser motores de generación de negocio para el restaurante.

... las nuevas tecnologías en la comunicación y marketing

Las nuevas tecnologías te permiten acceder a grandes grupos de clientes potenciales y son una herramienta de promoción que permite mantener al día a nuestros comensales sobre la oferta.

Las nuevas tecnologías han cambiado la manera como nos ven y como llegamos a los clientes. Ahora las personas pueden compartir sus experiencias gastronómicas en las redes sociales o en plataformas web especializadas.

... los RRHH del departamento de marketing y comunicación

- **Responsabilidades básicas del departamento:** análisis e investigación de mercado, producto, competencia, consumidor y comunicación, creación y revisión del plan de marketing.
- **Responsabilidades básicas por cargo:** el jefe de marketing es el responsable de la investigación, la gestión estratégica y táctica, así como de la supervisión creativa.
- **Calendario laboral:** trabaja durante todo el año. En los primeros meses del año revisa y actualiza el concepto para implantarlo durante el resto del año.

... la apertura y el cierre

- **Manual de tareas para el inicio de la actividad (inauguración):** plan de *soft opening*/ invitaciones, creación y organización del evento de inauguración, invitaciones y confirmaciones, plan de contingencias.
- **Manual de tareas para el cierre por fin de temporada/vacaciones:** recopilación de toda la información de la temporada para facilitar la evaluación y ver si se han alcanzado los objetivos fijados (informes de redes sociales, visitas web, *clipping* de prensa, campañas y promociones y propuesta de acciones para la siguiente temporada).
- **Manual de tareas para la reapertura de temporada:** plan de *soft opening*/ invitaciones, creación y organización del evento de inauguración, invitaciones y confirmaciones, plan de contingencias, diseño de cartas y publicidad, actualizaciones de la web, redes sociales, proveedores de comunicación...

Antes de la inauguración de tu restaurante, será importante intentar ya captar la atención de tus clientes potenciales

WEB

7.6 Quedan nueve meses. Empieza la cuenta atrás

... las compras de marketing y comunicación

- **Manual de elaboración de pedidos:** identificar y verificar qué necesitamos comprar, inventario, material de oficina, material para acciones de comunicación, *flyers*, pósteres, menús para eventos, ítems de *merchandising*...
- **Base de datos de proveedores:** con la ficha de cada proveedor.
- **Agenda de proveedores** organizada por:
 - ▀ Tipo de servicio.
 - ▀ Tipo de producto.
 - ▀ Frecuencia de trabajo.
 - ▀ Años de relación comercial.
 - ▀ Calidad de cada proveedor.

... el almacén

Características de almacenamiento, protocolo de entradas y salidas y planificación de la limpieza y el mantenimiento del almacén de oficina.

... la puesta a punto del departamento

- **Organización de tareas:** como atención de llamadas y *e-mails*, atención de visitas (prensa, eventos y clientes especiales), *posts* en las redes sociales, fotos y vídeos, *merchandising*, recopilación de estadísticas mensuales (redes sociales, web), *clipping* mensual de prensa.
- **Guía de control (antes de la apertura):** comprobación de que se está 100 % a punto para el servicio/reservas-clientes (instrucciones a las *hostess*).
- **Manual de mantenimiento:** protocolo de actuación/hoja de incidencias.

Protocolo de entradas
y salidas y planificación
de limpieza

Características de almacenamiento,
protocolo de entradas y salidas

MERCHANDISING

... la acción de marketing

Antes que nada debes hacer un *benchmarking* de mercado, es decir un estudio de la competencia, y plasmarlo en un documento de conceptualización.

- **Proyectos:** guías de planificación y desarrollo de los proyectos (marketing-comunicación-publicidad).
 - **Diseño gráfico y dirección de arte:** identidad visual y código gráfico de la marca, además de la creación de materiales impresos como pósteres, *flyers*, menús y cartas, posavasos, *amenities*...
 - **Crear material audiovisual:** vídeos, fotos y músicas.
 - **Web:** calendario de implementación, estructura, contenido y diseño.
 - **App de reservas.**
 - **Prensa:** material de apoyo para periodistas.
 - **Redes sociales:** calendario de comunicación, estrategia, planificación de los *posts*, informes...
 - **Campañas de comunicación:** calendario de actuaciones, promociones y eventos de promoción, *e-mail* de marketing, publicidad en los medios o las redes, ponencias y congresos.
 - **Merchandising:** creación del catálogo.
- **Protocolo de presentación y aprobación de proyectos:** calendario, objetivos, responsables, puesta en marcha y ejecución.
- **Protocolos de prensa:** de atención y relación con la prensa, de sala de prensa virtual, de envío del material de apoyo a la prensa, *clippings*...
- **Patrocinadores y colaboradores:** estrategia, captación, atención de patrocinadores, informe de fin de temporada.

App de reservas

Relación
con la prensa



Patrocinadores y
colaboradores

7.6 Quedan nueve meses. Empieza la cuenta atrás

... las reuniones

Planificación de las reuniones diarias, semanales, mensuales, *briefs* y actas.

... la seguridad/riesgos laborales

- **Manual de capacitación:** planificación de la capacitación y prevención de riesgos laborales.
- **Protocolo de emergencias:** funciones de cada miembro del equipo.
- **Protocolo de accidentes:** tanto del equipo como de los clientes.

... el *software* de gestión

Manual de usuario y protocolo de actuación para problemas con el *software*.

... la base de datos

Creación de fichas de la brigada, patrocinadores, periodistas, proveedores, inventario del departamento, MC, hojas y formatos.

Prevención de riesgos laborales

Manual
de *software*
de gestión



Manuales de operaciones de infraestructuras para...

Sin importar qué tipo de restaurante tengamos, este requerirá de un mantenimiento periódico para preservar las condiciones necesarias para llevar a cabo la operación. Y para ello es necesario conocer los detalles del local y cómo mantenerlo en perfecto estado.

... los RRHH del departamento de infraestructuras

- **Responsabilidades básicas del departamento:** control de procesos y calidad e informes.
- **Responsabilidades básicas por cargo:** encargado y ayudantes.
- **Calendario laboral:** turnos partidos o corridos.
- **Reglamento interno:** manual de bienvenida, de convivencia y de buenas prácticas de higiene.
- **Manual de relación con el cliente:** estándar de imagen, uniforme.

... la apertura y el cierre

- **Manual de tareas para el inicio de la actividad (inauguración):** programación de horarios del personal y jornadas de trabajo, tareas durante la apertura, implementación de ajustes vistos durante la *soft opening*.
- **Manual de tareas para el cierre por fin de temporada/vacaciones:** limpieza a fondo de la sala, verificación del funcionamiento y limpieza a fondo de maquinaria y herramientas, elaboración y valoración de inventarios, recogida del área base de trabajo para cierre, planificación de tareas que se deben realizar durante el periodo de cierre y mejoras anuales, comprobación del estado de los equipos e infraestructuras (neveras apagadas, registros de agua cerrados, sistemas de seguridad y demás).
- **Manual de tareas para la reapertura de temporada:** limpieza a fondo del área base de trabajo, verificación del funcionamiento de maquinaria y herramientas, inventarios, puesta a punto del restaurante.

Infraestructuras

es necesario conocer los detalles del local y de cómo mantenerlo en perfecto estado

Manual de compras

... las compras de infraestructuras

- **Manual de elaboración de pedidos:** identificar y verificar qué necesitamos comprar, inventario, *stocks* mínimos y máximos, previsión, listado de productos organizado por proveedor, compras para mantenimiento, albaranes...
- **Base de datos de proveedores:** con la ficha de cada proveedor.
- **Agenda de proveedores** organizada por:
 - Tipo de servicio.
 - Tipo de producto.
 - Frecuencia de trabajo.
 - Años de relación comercial.
 - Calidad de cada proveedor.

... la puesta a punto del departamento de infraestructuras

- **Distribución del área de trabajo.**
- **Organización del área de trabajo.**
- **Organización de tareas:**
 - **Tareas de rutina diaria:** hojas de incidencias, cumplimiento de normativas de seguridad, tareas relacionadas con las experiencias especiales propuestas para el día.
 - **Tareas semanales:** responsables de tareas concretas, cumplimiento de normativas de sanidad, tareas rutinarias de mantenimiento.
 - **Tareas mensuales:** inventarios.
- **Organización de tareas de limpieza:** limpieza diaria del área de trabajo, limpieza semanal a fondo, reordenación del área de trabajo y guía de utilización de productos de limpieza.
- **Guía de control (antes de la apertura):** comprobación de que todo está 100 % a punto para el servicio en cuanto a las infraestructuras.

... el mantenimiento

Protocolo de operaciones/hoja de incidencias y guía de ejecución de labores de mantenimiento.

Tareas de
rutina diaria

7.7 Quedan nueve meses. Empieza la cuenta atrás

... las reuniones

Planificación de las reuniones diarias, semanales, mensuales, *briefs* y actas.

... la seguridad/riesgos laborales

- **Manual de capacitación:** planificación de la capacitación y prevención de riesgos laborales.
- **Protocolo de emergencias:** funciones de cada miembro del equipo.
- **Protocolo de accidentes:** tanto del equipo como de los clientes.

... el *software* de gestión

Manual de usuario y protocolo de actuación para problemas con el *software*.

... la base de datos

Creación de fichas de la brigada, guía rápida de contactos para averías, guía de referencias y utilización de productos necesarios para mantenimiento, guía de referencias y características de materiales (mobiliario, maquinaria, etcétera), documentos y planos relacionados con el local.

BBDD
proveedores

Manual
de capacitación



7.8 Quedan nueve meses. Empieza la cuenta atrás

Fin de temporada

Manuales de operaciones de administración para...

El departamento de administración se ocupa de la preparación de los presupuestos anuales y de su seguimiento por medio de todas las tareas de contabilidad. También de toda la gestión en torno a los recursos humanos de la empresa.

Supervisa que todo vaya por buen camino y que el restaurante no se encuentre en una situación perjudicial desde el punto de vista financiero que pueda llevar al fracaso del negocio, por lo cual los pasos que se deben seguir en la supervisión del negocio tienen que ser muy claros y estrictos para poder identificar fallos y saber cómo corregirlos antes de que sea demasiado tarde.

... los RRHH propios del departamento de administración

- 1 Responsabilidades básicas del departamento.
- 2 Responsabilidades básicas por cargo: administrador, responsable de RRHH y contable.
- 3 Organigrama.
- 4 Base de datos del personal: guía rápida de contacto.
- 5 Calendario laboral: turnos partidos o corridos.
- 6 Reglamento interno (elaborado por RRHH).
- 7 Manual de relación con el cliente.

... los RRHH generales de la empresa

Recopilación de los manuales RRHH de todos los departamentos, organigramas, calendarios, horarios, guías rápidas de contacto, fichas de personal.

Manual RRHH
Administración

calendario laboral

stocks mínimos y máximos

“Si eres pequeño, externalízalo”

VACACIONES

... los protocolos RRHH

Incluyen calendario y protocolo de contratación, condiciones, calendario laboral, horarios, salario, propinas, manutención, normas de actitud y conducta, cesión de imagen, cláusula de confidencialidad, alojamiento, dossier de bienvenida, manual de convivencia, proceso de contratación, publicación de la oferta de trabajo, entrevistas, personal en prácticas, protocolos de permisos y bajas laborales, de penalizaciones, de finalización de contratos, de despidos, de atención al trabajador...

... la apertura y el cierre

- **Manual de tareas para el inicio de la actividad (inauguración):** programación de horarios del personal y jornadas de trabajo, tareas durante la apertura, verificación de inventarios y equipos.
- **Manual de tareas para el cierre por fin de temporada/vacaciones:** despedida del equipo, programación de horarios del personal y jornadas de trabajo, verificación de funcionamiento y limpieza a fondo de los equipos/informática.
- **Manual de tareas para la reapertura de temporada:** introducción al equipo (personal nuevo), programación de horarios del personal y jornadas de trabajo.

... las compras del departamento de administración

- **Manual de elaboración de pedidos:** identificar y verificar qué necesitamos comprar, inventario, stocks mínimos y máximos, previsión, listado de productos organizado por proveedor, material de oficina y equipos informáticos...
- **Base de datos de proveedores:** con la ficha de cada proveedor.
- **Agenda de proveedores** organizada por:
 - Tipo de servicio.
 - Tipo de producto.
 - Frecuencia de trabajo.
 - Años de relación comercial.
 - Calidad de cada proveedor.

→ reglamento interno

... la puesta a punto del departamento de administración

- **Distribución de las áreas de trabajo.**
- **Guía de montaje del espacio de trabajo.**
- **Organización de tareas:** atención de llamadas y *e-mails*, cuadre de caja, informes relacionados con las ventas, tareas contables y de RRHH, estadísticas semanales, cuadrante de organización semanal, inventario de los equipos y estadísticas mensuales.

7.8 Quedan nueve meses. Empieza la cuenta atrás



... las finanzas

Elaboración del presupuesto anual de la empresa, proyecciones del negocio a varios años vista, control presupuestario/seguimiento de explotación, control de gastos generales e informe de gestión del ejercicio.

... la contabilidad

Manual de ejecución contable/entradas y salidas, cierre y cuadre de caja, impuestos y declaraciones, documentos que hay que preparar para la gestoría, relación con los bancos, relación con los prescriptores a comisión, pagos, proveedores, gastos fijos como servicios y suministros, alquileres, nóminas y finiquitos.

... las pólizas y seguros

Póliza de comercio, mutua de accidentes, prevención de riesgos laborales, seguro de responsabilidad civil patronal, seguro de responsabilidad civil de explotación, seguro de defensa jurídica, pólizas de seguros de inmuebles (pisos, almacenes externos...).

... las reuniones

Planificación de las reuniones diarias, semanales, mensuales, *briefs* y actas.

... la seguridad/riesgos laborales

- **Manual de capacitación:** planificación de la capacitación y prevención de riesgos laborales.
- **Protocolo de emergencias:** funciones de cada miembro del equipo.
- **Protocolo de accidentes:** tanto del equipo como de los clientes.

... el *software* de gestión

Manual de usuario y protocolo de actuación para problemas con el *software*.

... la base de datos

Fichas de proveedores, prescriptores a comisión, patrocinadores, escuelas de hostelería y turismo, empresas de trabajo temporal, inventarios, archivo de documentos (RRHH, contratos, nóminas, convenios, permisos, registro de marcas, contabilidad, arrendamiento...).





Charla de
presentación
al equipo

Manuales de operaciones de gestión para...

... los RRHH del departamento de gestión

- **Responsabilidades básicas del departamento:** control de procesos y calidad e informes.
- **Responsabilidades básicas por cargo:**
 - Director general: último responsable de la toma de decisiones en todos los aspectos del restaurante (filosofía y concepto del local, finanzas, informes, presupuestos, RRHH...)
 - Chef ejecutivo
 - Director de sala
 - Responsables del departamento comercial, de marketing y comunicación, de administración, de infraestructuras, de seguridad y departamento artístico
- **Organigrama.**
- **Base de datos del personal:** guía rápida de contacto.
- **Calendario laboral:** turnos partidos o corridos.
- **Reglamento interno:** manual de bienvenida, manual de convivencia y manual de comunicación interna.

guía rápida de contacto

... la apertura y el cierre

- **Manual de tareas para el inicio de la actividad (inauguración):** introducción al equipo, charla de presentación al equipo, presentación del proyecto, programación del trabajo hasta el día de la *soft opening*, lista de invitados.
- **Manual de tareas para el cierre por fin de temporada/vacaciones:** despedida del equipo, estadísticas, informe final del departamento, reunión con los socios, auditoría final, aprobación del presupuesto para la temporada siguiente y cierre.
- **Manual de tareas para la reapertura de temporada:** introducción al equipo, charla de presentación al equipo, presentación del proyecto, programación del trabajo hasta el día de la *soft opening*, lista de invitados.

... la gestión

Tareas diarias, facturación del día anterior, revisión de los informes de servicio e invitaciones, reunión general con el equipo directivo, revisión de las reservas del día y días posteriores, autorización de invitaciones, seguimiento de cuentas de explotación, revisión de estadísticas, análisis de estadísticas y cuentas de explotación e informe a los socios.

... las reuniones

Planificación de las reuniones diarias, semanales, mensuales, *briefs* y actas.

... la seguridad/riesgos laborales

- **Manual de capacitación:** planificación de la capacitación y prevención de riesgos laborales.
- **Protocolo de emergencias:** funciones de cada miembro del equipo.
- **Protocolo de accidentes:** tanto del equipo como de los clientes.

... el software de gestión

Manual de usuario y protocolo de actuación para problemas con el *software*.

... la base de datos

Acceso a todas las bases de datos.

revisión de las reservas
del día y días a venir

Acceso a
todas las
BBDD

Manuales de control para...

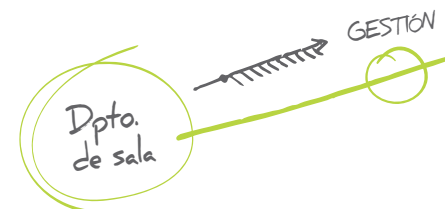
CONTROL

... auditorías e informes

- **Departamento de gestión:** informes diarios; agenda-acta de la reunión del núcleo duro.
- **Departamento de administración.**
 - **Informes diarios:** reporte de caja por área de negocio y por franja horaria.
 - **Informes semanales:** reporte de caja, ventas por familias y *ranking* de ingresos en euros.
 - **Informes mensuales:** reporte de caja, ventas por familias y *ranking* de ingresos en euros.
 - **Seguimiento de cuentas de explotación y EBITDA.**
 - **Presupuestación anual:** cubiertos, materia prima, *ticket* medio y personal.
- **Departamento de marketing y comunicación.**
 - **Informes mensuales:** proyectos, *clipping* de prensa, redes sociales y visitas web.
 - **Informes de final de temporada:** proyectos, *clipping* de prensa, redes sociales y visitas web.
- **Departamento de comercial.**
 - **Informes diarios:** *export* de reservas.
 - **Informes semanales:** *export* de reservas de la siguiente semana y *no-shows*.
 - **Informes mensuales:** *no-shows*, estatus de reservas, los mejores clientes del mes.
 - **Informes de final de temporada:** *no-shows*, estatus de reservas, los mejores clientes del mes.
- **Departamento de sala.**
 - **Informes diarios:** de servicio y fichas de invitaciones.
 - **Informes semanales:** resumen de invitaciones.
 - **Informes mensuales:** resumen de invitaciones e informe del *head sommelier* sobre ventas.
 - **Informes de final de temporada:** resumen de invitaciones e informe del *head sommelier* sobre ventas.

informes diarios

export de reservas



• **Departamento de cocina.**

- ▀ Informes diarios.
- ▀ Informes semanales.
- ▀ Informes mensuales.
- ▀ Informes de final de temporada.
- ▀ Escandallos.
- ▀ Resumen de escandallos.
- ▀ Informe de bajas de productos.

• **Departamento de infraestructuras.**

- ▀ Informes diarios.
- ▀ Informes semanales.
- ▀ Informes mensuales.
- ▀ Informes de final de temporada.

... los informes de los responsables de dpto.

- **Departamento de gestión:** informe mensual e informe de final de temporada.
- **Departamento de administración:** informe mensual e informe de final de temporada.
- **Departamento de marketing y comunicación:** informe mensual e informe de final de temporada.
- **Departamento comercial:** informe mensual e informe de final de temporada.
- **Departamento de sala:** informe mensual e informe de final de temporada.
- **Departamento de cocina:** informe mensual e informe de final de temporada.
- **Departamento de infraestructuras y seguridad:** informe mensual e informe de final de temporada.
- **Departamento de compras, almacén y limpieza:** informe mensual e informe de final de temporada.
- **Departamento de entretenimiento/artístico:** informe mensual e informe de final de temporada.

7.10 Quedan nueve meses. Empieza la cuenta atrás

... las estadísticas

● Relacionadas con las reservas.

- ▀ Número de llamadas-*e-mail*-tipología.
- ▀ Tipos de mesa, por número de pax.
- ▀ Control de prescriptores.
- ▀ Cancelaciones.
- ▀ *No-shows*/mermas vs. pasantes/extra.
- ▀ Origen de la reserva.

● Relacionadas con el servicio.

- ▀ Control de meteorología.
- ▀ Estatus de reservas (cubiertos realizados + reservas confirmadas).
- ▀ Tiempo de estancia media en la mesa.

● Relacionadas con los clientes.

- ▀ Los mejores clientes (*big spenders* y repetidores).
- ▀ Número de mesas/número de pax que se dejan llevar.
- ▀ Control de aperitivos servidos en la terraza.
- ▀ Nacionalidades.
- ▀ Control de sexo y edades.

... los inventarios

Recopilación de los inventarios de todos los departamentos

- Departamento de gestión
- Departamento de administración
- Departamento de marketing y comunicación
- Departamento comercial
- Departamento de sala
- Departamento de cocina
- Departamento de compras, almacén y limpieza
- Departamento de infraestructuras
- Departamento artístico/entretenimiento

CANCELACIONES

informes fuera de temporada

Inventarios

... los informes de fuera de temporada

Una vez termina la temporada, durante el llamado periodo de vacaciones, muchos negocios siguen su marcha aunque sea a otro ritmo. Es tiempo para conceptualizar la temporada siguiente, para realizar reformas y para aprender del pasado y aplicar mejoras en la oferta y en el conjunto del restaurante.

Para ello, algunos restaurantes mantienen en activo algunos de sus empleados y, por lo tanto, es conveniente organizar bien cuál es el plan de ruta que se debe seguir para lograr ser eficientes.

Calendario laboral.

Listado de proyectos que ejecutar/responsables/fecha de inicio/fecha final.

Informe de estatus de tareas diario.

Informe-resumen de estatus de tareas semanal.

Agenda y actas de reuniones.

es conveniente organizar bien
cuál es el plan de ruta que seguir
para lograr ser eficientes

**“Querer controlarlo todo es
la mejor manera de no controlar nada”**

8.0

“Prepárate. Faltan
dos meses
para el gran día”

Ya te has ocupado de tener todos los suministros contratados y en funcionamiento, has contratado y ya te han montado la cocina, también has comprado toda la maquinaria que vas a necesitar para cocinar. Es el momento de vestir tu restaurante y de comprar **todo lo que te falta para que pueda estar operativo** en poco menos de dos meses. Parece mucho tiempo... ¡pero no lo es!



Calentando motores

Quedan pocas semanas para abrir el restaurante y es el momento de completar todo el equipamiento que necesita para su operativa diaria.

→ ¿Dónde adquirir todo lo necesario para el restaurante?

El interiorista te puede ayudar a decidir el estilo del mobiliario según tus necesidades y aconsejarte dónde puedes adquirir estos elementos. También es ahora cuando puedes comprar la vajilla, la cubertería, la cristalería y toda la ropa de sala.

Para completar el equipamiento de la cocina (utensilios, cubiertos, máquinas, aparatos y otros elementos que vas a necesitar para el ejercicio diario del oficio) existen numerosas empresas especializadas. Mira la oferta de varias y compara calidades, estilos y precios.

→ ¿Dónde adquirir los ordenadores y otros elementos de nuevas tecnologías?

Las nuevas tecnologías son fundamentales para el éxito del proyecto porque te ahorrarán mucho trabajo y tiempo. Este tipo de equipamiento se adquiere en empresas de informática, pero intenta encontrar una especializada en restauración y hostelería porque te podrán aconsejar de manera más precisa.

Vas a necesitar ordenadores para la administración y la gestión, pero también para el personal de cocina y de sala, pues serán sin duda necesarios para operaciones de registro, de control, de *stock*. También vas a necesitar teléfonos, *routers*, terminales de cobro, etcétera.

¡Que la fuerza te acompañe!

“Con el tiempo descubrirás que los ensayos y las pruebas no solo son importantes en el teatro”



Encaramos la recta final

➔ **Accesorios para la cocina y el servicio**

Todo el material relacionado con las herramientas, tanto de cocina como de sala, es importante que te lo traigan en el último momento, para pagarlo también en el último momento. Este argumento vale tanto para las herramientas de elaboración de cocina como para todo lo relacionado con el servicio de sala: mantelería, cristalería, vajilla y demás.

➔ **Oferta gastronómica**

A estas alturas del proyecto, este punto debe estar ya perfectamente definido, pues es uno de los pilares del concepto. Los proveedores estarán ya seleccionados y debes contar con una carta lo más definida posible tanto de platos como de bebidas. Para ello, es importante haber redactado las recetas y haber hecho los escandallos de todos los platos.

➔ **Lo necesario para comunicación y marketing**

A estas alturas, debes tener clara tu estrategia de comunicación y marketing, es decir, debes saber lo que vas a hacer para que el público potencial te conozca.

La página web del restaurante ya tiene que estar preparada, a falta de cuatro detalles. El tema de las redes sociales debe estar en marcha, con perfiles ya abiertos en Twitter, Facebook y en todas las plataformas que consideres necesarias.

Es importante determinar a quién vas a invitar para los tres o cuatro días de pruebas que prevés hacer antes de la apertura. Si eres capaz de seducir a blogueros y periodistas puede resultar muy interesante.

➔ **Todo lo necesario para el proceso comercial**

En los dos últimos meses antes de la apertura del restaurante tienes que implementar ya el plan comercial para conseguir que la gente sepa que existes y empezar a generar reservas para el restaurante.

La página web del restaurante y las redes sociales son herramientas imprescindibles para alcanzar estos objetivos.

¿Cómo vas a encontrar el equipo ideal?

Tu equipo será el principal pilar sobre el que sustentar tu proyecto con seguridad. Pero ¿dónde encontrarlo?

1. **Portales de empleo:** el volumen de CV suele ser difícil de gestionar pero, con tiempo, puedes encontrar buenos perfiles.
2. **CV en mano:** muchas personas entregan su CV en el propio restaurante.
3. **Redes sociales:** LinkedIn, por ejemplo.
4. **Empresas de selección de personal:** les indicas el perfil y te hacen llegar algunos CV, lo que te evita tener que gestionar cientos de ellos.
5. **Empresas de trabajo temporal:** es un sistema bastante costoso a pesar de ser muy flexible. También puedes contar con una ETT para cuando te sea necesario un refuerzo.
6. **Servicios públicos de empleo y oficinas de empleo:** disponen de bases de CV que pueden servirte.
7. **Networking:** es, sin duda, una de las herramientas más eficientes porque los candidatos vienen referenciados por alguien que conoces.

La rotación de personal es muy elevada, por lo que es recomendable crear una buena base de CV actualizada.

Finalmente, aplica el sentido común a la hora de transmitir las condiciones de la oferta. Sé sincero con todas las condiciones, desde las normas, los derechos y obligaciones, los turnos, el sistema de propinas...



9.0

“Después de nueve meses
el proyecto ve la **luz**”

Encaras aquí la fase final y definitiva en el proceso de montar un restaurante. Es el momento de hacer las **pruebas reales en el propio restaurante y comprobar que todo funciona**. Empieza una cuenta atrás que finaliza el día de la apertura. Un día en el que comienza toda una nueva dinámica.



Asentando la base de nuestro éxito

La apertura

Son muchas las tareas que hay que llevar a cabo: acondicionar el local, hacer que todo funcione, que todo esté limpio, hacer la *mise en place* de las principales elaboraciones básicas y hacer pruebas de cómo va a funcionar exactamente el restaurante una vez abras.

Calendario de apertura

Aquí tienes un listado de trabajos justo antes de la apertura para que tú lo ordenes según tus necesidades.

- Día 1
 - Entrega de la obra y reformas.
 - Aviso a la ECA (empresa de control ambiental).
 - Comprobación de la maquinaria.
- Día 2
 - Lista de pedidos y pedido de productos no perecederos.
 - Contrataciones, agenda de contactos, curso de prevención de riesgos laborales, entrega de uniformes y manuales.
 - Reunión de todo el equipo.
 - Plan de limpieza.
- Día 3
 - Recepción de los productos y *mise en place*.
- Día 4
 - Montaje de la sala y la bodega.
 - Formación y capacitación.
 - Entrega de la *plating guide*.
- Día 5
 - *Mise en place*.
 - Comida familiar.
 - Confirmación de la lista de la *soft opening*.
 - Preparación de las fichas de invitaciones.
 - Pruebas de platos para cocina.
 - Preparación del servicio real.
 - Cocina de todos los platos y dar a probar a los camareros.
 - Ultimación de los detalles de compra e imprevisto.
 - Visualización por horario y foto, un día en el restaurante.
- Día 6
 - Ya listo para la *soft opening*.
- Días 7, 8 y 9
 - Pruebas con público invitado.
- Día 10
 - APERTURA.



Los días de prueba

Su objetivo es dar a conocer a unos invitados la oferta del restaurante. Porque una cosa es crear una receta y otra cosa es ofrecerla en un restaurante, en el marco de un servicio completo. Y en ese sentido, cuantos más días puedas dedicar a las pruebas, mucho mejor.

Las primeras compras

Cuando falten diez días para la apertura, debes tener ya todas las bebidas que has previsto en tu oferta gastronómica. En cuanto a los productos de cocina, las primeras compras serán las de los productos elaborados, es decir, los de larga conservación. Cuando falten cinco o seis días, deberás comprar ya los productos no elaborados, los productos frescos, con los que vas a empezar a hacer las primeras bases de cocina, es decir todo lo relacionado con la *mise en place*. A última hora deberás tener ya todos los productos necesarios para cocinar tus platos, y con los que vas a afrontar los tres días de prueba que has previsto con invitados.

Jefes y responsables

- 1 **Entrega de la obra/reformas:** arquitecto y proveedores de maquinaria.
- 2 **ECA, apertura del local. N.º de licencia:** ingeniero y la empresa ECA.
- 3 **Comprobar maquinarias:** responsables del restaurante junto con los proveedores de la maquinaria y el chef y jefe de sala.
- 4 **Pedidos ok:** responsables de cada área operativa.
- 5 **Pedidos de producto en orden de menos a más perecedero:** responsables de cocina.

Recursos humanos

- 1 **Contrataciones:** la gestoría se encarga de elaborar las nóminas y los contratos, los hacen llegar al jefe de administración, quien los entrega a los trabajadores. Los contratos firmados se devuelven a la gestoría.
- 2 **Agenda de contactos con los trabajadores:** para poder localizarlos y hacer horarios y cuadrantes.
- 3 **Curso de previsión de riesgos:** es obligatorio y lo imparten empresas externas.
- 4 **Entrega de uniformes y asignación de taquillas.**
- 5 **Entrega de manuales:** cada jefe de departamento entrega el manual genérico y el del departamento del trabajador.

Todo el equipo

Reunión de equipo

En la primera reunión, el jefe con mayor responsabilidad debe ser el que hable, dé la bienvenida y explique el concepto a todos. Luego los jefes de cada departamento serán los que seguirán con reuniones más reducidas y mostrando los diferentes espacios.

Acondicionamiento del restaurante en general

Distribución del mobiliario, rellenar las cámaras de vino, montar las barras, la sala, las cocinas, etcétera.

Limpieza general

Dividida por los diferentes departamentos y supervisada por el responsable de cada departamento.

Formación y capacitación

Una vez todo el restaurante está montado, se empiezan a hacer las formaciones teóricas y prácticas:

- Repartición de los rangos de sala.
- Repartición de las partidas y elaboración de hojas de *mise en place*.
- Repartición de las funciones de cocina y sala.
- Acomodación de los *guéridons*. Ordenación del almacén.
- Preparación de la cristalería y los cubiertos. Lavado, repasado y ordenación.
- Explicación y formación del personal.
- Explicación de nuestra filosofía de trabajo.
- Explicación de la calidad del servicio.
- Estándares de cortesía.
- Estándares de imagen personal.
- Estándares de comportamiento.
- Privacidad de la sala y cocina.
- Descripción de la carta.
- Cartas de vinos y bebidas.
- Funcionamiento de la pda o sistema de comanda.
- Circuito de bienvenida.
- Circuito de pase.
- Circuito de diferenciación de la *plonge*.



Formación sobre la oferta gastronómica

Visión de los platos que vamos a servir, su composición y explicación de la manera de cocinar y de servir. Es importante dar a probar algunos platos.

Recepción del producto para la *mise en place*

Empezar a recibir productos perecederos para hacer la *mise en place* y comida del personal.

Organización de la *mise en place*/apertura

Empezar a hacer la *mise en place* según el cuadrante por día.

Comida familiar. *Mise en place*

Luego continuamos con la *mise en place* de la comida del personal. Ya esa semana empezamos con el cuadrante de comida del personal.

Impresión de las cartas y menús

Para hacer las pruebas de la apertura ficticia y hacer servicios reales.

Confirmar las listas de la *soft opening*. Borrador inicial

Llamar y confirmar los invitados.

Fichas de invitación/informe de servicio

Primeras pruebas ya de plato para que el personal vea y pruebe.

Cocina de todos los platos y prueba de los responsables de cocina y sala

Para que todo el mundo sepa lo que se va a cocinar y vender.

Últimas compras

Checklist de sala y cocina por si nos hace falta algo de última hora.

Visualización por horarios y fotos de un día en el restaurante

Es importante visualizar el día a día en tu restaurante para que todo el equipo sepa, en todo momento, lo que tiene que hacer.

Preparación de un servicio real de restaurante

Apertura, bienvenida, comandas y demás.

10.0

“Todo va bien, pero no bajes la **guardia**”

Ya has dado los primeros pasos... y empiezan a surgir problemas. Es el momento de mantener la calma y coger con fuerza el timón del proyecto **materializando todo el trabajo previo** que ya has hecho. En esos primeros momentos de zozobra, seguir unas buenas prácticas y afianzar tu papel como *controller* es fundamental.



Asentando la base de tu éxito

Una vez abierto empiezan a surgir problemas

De eso no te debe caber ninguna duda: van a surgir problemas, cientos de problemas, por mucha experiencia que tengas. Y tendrás que estar ahí para ir resolviéndolo todo a medida que se vaya presentando. Es el momento de mostrar tu personalidad y controlar el restaurante con un buen equilibrio entre liderazgo y equipo.

El jefe es el que trabaja más. Predicar con el ejemplo

En todos los modelos, pero sobre todo en restaurantes pequeños, el jefe es el que debe dar ejemplo y estar al pie del cañón en todo momento. El responsable debe ser el primero en llegar y el último en irse a casa.

La regularidad es fundamental

En un restaurante ningún día es igual al siguiente. Al tratarse de una disciplina y de un sector que se basa en la reproducción artesanal, con materiales y elaboraciones efímeros, inmediatos, no se puede afrontar como si se tratara de una industria. En este contexto, los controles de calidad, por muy molesta que pueda ser esta exigencia, son esenciales.

La creación de un listado del *checklist* de la carta es fundamental. En esta lista aparecen todos los platos de la carta y los elementos que componen el plato. Una hora antes de abrir, el responsable de cocina irá partida por partida con este *checklist* probando todas las elaboraciones. Con esto nos aseguramos un control de calidad. Es indispensable que el chef de cocina conozca todos los platos.

“El futuro de un restaurante lo ves en dos o tres meses, si va mal es difícil remontar”

Normalidad y respeto en la relación con los clientes

Si nunca hasta ahora has llevado un restaurante, pronto te darás cuenta de lo difícil que resulta la relación con los clientes. Y como puedes imaginar, este punto es crucial. Al fin y al cabo, un restaurante es un contrato en virtud del cual el público paga para que tú les sirvas algo para comer.

El servicio debe ser siempre respetuoso, da igual que tengamos un bar de tapas que un restaurante de alta cocina. La educación, el respeto y una sonrisa nunca pueden faltar en ningún restaurante sea del tipo que sea.

El servicio debe probar lo que vende

Hay muy pocos restaurantes en todo el mundo en los que los camareros prueben los platos, principalmente por una cuestión de costes. Incluso puede que ni los cocineros o jefes de partida los prueben. Eso es inaceptable.

Eres tú quien debe decidir cómo hacerlo, aun sabiendo realmente el coste que representa, porque será muy positivo tanto para la capacitación del personal como para el buen funcionamiento del restaurante. Los camareros deben saber lo que venden para no engañar o aconsejar mal a los clientes.

*Lo difícil no es llegar
sino mantenerse.*

Errores típicos en cocina

No probar los platos

Es recomendable probar la comida en varias partes de su elaboración, con esto se podrá identificar el sabor hasta conocer cuál es su punto óptimo.

No leer la receta completa

Cocinar con la receta en mano es lo ideal, ya que habrá poca posibilidad de equivocarnos y cumpliremos el recetario al 100 %, lo que evita sorpresas desagradables.

No medir la cantidad de ingredientes

Se debe evitar alterar las cantidades de cada uno de los ingredientes y optar por seguir las recomendaciones de la receta. Decidir las cantidades a ojo es peligroso, además de una falta de respeto hacia la persona que ha elaborado la receta.

Sustituir ingredientes

Aunque se pueda pensar que un ingrediente es similar a otro, la sustitución casi siempre altera el sabor de la comida e incluso puede llegar a reaccionar mal en el momento de mezclarse con otros ingredientes.

Freír muchos alimentos a la vez

Así solo se consigue que los alimentos tarden más en freírse y terminen por quedar crudos. Se recomienda ir echando los alimentos en pequeñas cantidades para que cada uno tenga la cocción adecuada.

Utilizar productos de baja calidad

Se debe procurar usar productos de buena calidad para que los resultados sean agradables y de mejor sabor.

Pasarse el tiempo de cocción

Es muy importante cocinar con mucha atención y controlar los tiempos indicados en la receta para que los resultados sean los esperados.

Cantidad de sal

Lo ideal es seguir las indicaciones de la receta e ir agregando en pequeñas cantidades hasta tener el punto exacto.

No lavar los alimentos antes de utilizarlos

Lavar los alimentos, sobre todo en el caso de la fruta y la verdura, ayudará a limpiarlos para liberarlos de agentes dañinos antes de llevarlos a la mesa.

*Probando los platos y con sentido común,
los errores en tu cocina serán menos frecuentes*

Errores típicos en el servicio

La bienvenida

Es increíble que llegues a un restaurante y no te saluden o ni siquiera te crucen la mirada. Eso es una completa falta de respeto y de profesionalidad. Lo primero debe ser un saludo, con una sonrisa, y luego ver si está la mesa preparada.

La mirada

Cuando el camarero camina por el restaurante parece mirar para cualquier lado menos a tu mesa, incluso si levantas la mano y lo llamas. No es aceptable.

La inseguridad

No puede pasar que un camarero no esté seguro de la composición de los platos o de qué plato aconsejar. Ofrece una imagen muy mala del establecimiento.

La charla

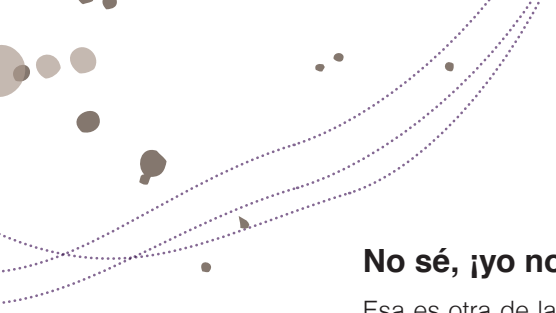
El camarero está apoyado en la barra charlando mientras tu pedido se enfría a su lado. Pasa más a menudo de lo que crees.

La cuenta

Que la cuenta tarde más que el plato principal es un clásico.

¡Todo está bueno!

Ante una petición de recomendación el camarero contesta "aquí... ¡todo está bueno!", lo que te aporta una nula ayuda para la toma de la decisión.



No sé, ¡yo no lo he probado!

Esa es otra de las frases que peor puede hablar de nuestra profesionalidad y de la del restaurante.

La discusión

La famosa trampa del agua con/sin gas es un clásico.

La complicidad

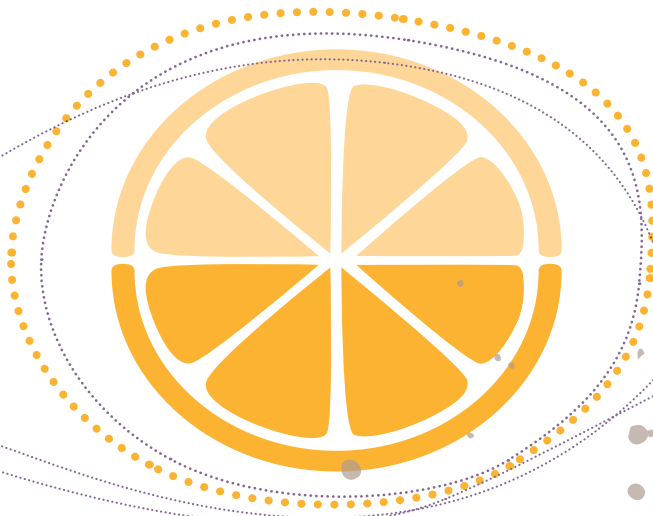
Desacreditar el trabajo de tu compañero (cocinero, barra...) para arreglar un problema tuyo no deja al restaurante en buen lugar.

La desmemoria

Tomar el pedido sin anotar nada es garantía de servir mal el pedido. Para eso se inventó el lápiz y el papel.

El desconocimiento

No conocer los ingredientes o las formas de preparación es un error. Un buen camarero vende el plato, lo explica y lo recomienda. Si no conoce los platos, difícil es que pueda salir algo bueno de la experiencia gastronómica.



10.4 Todo va bien, pero no bajas la guardia

El control

Ya estás en pleno funcionamiento: necesitas controlar

Ahora que has logrado poner en marcha una maquinaria realmente compleja como es un restaurante llega el momento de vigilar que todo funcione bien. Necesitas controlar. ¿Controlar qué? La calidad de la materia prima que te traen los proveedores, la regularidad en la producción, la calidad del servicio y las ganancias y pérdidas.

Cómo controlar la calidad del producto

El control de calidad hay que hacerlo antes de abrir las puertas del restaurante y durante todo el día para ir corrigiendo los fallos. Son muy importantes las reuniones del equipo para comentar cómo fue el servicio del día anterior y mejorar los fallos, así como informar de los cambios del menú y las sugerencias del día.

Momentos clave

1. Llegada y almacenaje de la compra.
2. Manipulación de los alimentos, temperaturas, mermas, etcétera.
3. Control de las elaboraciones antes de acabarlas. Seguimiento del paso a paso de la receta para que no haya errores.
4. El *checklist* justo antes de abrir.
5. Concentración en el servicio, el orden ante todo, control de comandas.
6. Mucho cuidado con las cocciones de los productos.

IN SITU. ¿Cuál es el grado de satisfacción de los clientes?

Es muy interesante conocer el grado de satisfacción de los clientes.

Las estadísticas de platos más o menos vendidos o el tiempo que pasan los clientes en la mesa pueden ayudarte.

Contacto con los clientes por el servicio

El tener una conversación con los clientes en el mismo restaurante y poder preguntarles qué les ha parecido la cena, la experiencia, si ha habido algo que pueden mejorar, etcétera, te va a ayudar a ser mejor.

Análisis de las redes sociales

Tanto las propias como las de los demás te informarán de lo que los clientes piensan de tu establecimiento, ya sea positivo o negativo.

El control de calidad de las materias primas

La persona responsable del departamento tiene como obligación definir semanalmente los horarios y responsables de cada tarea.

Proceso de recepción de la materia prima

1. Comprueba que el pedido llega dentro de su horario.
2. Verifica la calidad y las características de los productos.
3. Comprueba que el peso indicado en el albarán del proveedor coincida con el peso de los productos que traen.
4. Contacta inmediatamente con el proveedor si tienes que realizar una devolución.
5. No aceptes productos que no estén indicados en el pedido.
6. Debes registrar las incidencias para poder controlar la calidad de los proveedores.
7. En caso de que un proveedor falle en traer algún ítem, contacta con otro proveedor para que llegue el mismo día.

10.4 Todo va bien, pero no bajas la guardia

Para la conservación de los alimentos y el mantenimiento de un *stock*

- ④ Elabora quincenalmente un conteo físico de todos los ítems del inventario.
- ④ Compara los inventarios físicos con los que están en el sistema.
- ④ Elabora un informe con las cantidades que no coinciden de los inventarios incluyendo las bajas anotadas en el formato de bajas.

Almacén de alimentos

- ④ Ubica todos los ítems según la fecha de recibo y la fecha de caducidad de modo que siempre se utilice primero el que más tiempo lleva almacenado.
- ④ Ningún ítem puede estar en contacto directo con el suelo o bloqueando alguna zona del almacén.
- ④ Mantén el orden y la limpieza regular de la zona.

Bodegas de vino

- ④ Lleva el control de las temperaturas de las neveras y verifica periódicamente el estado de los productos que contienen.
- ④ Organiza todos los ítems de manera adecuada y con la etiqueta visible.
- ④ Ubica todos los ítems según la fecha de recibo y la fecha de caducidad.
- ④ Mantén el aseo regular de la zona.

Neveras y congeladores

- ④ Controla las temperaturas y verifica periódicamente el estado de los productos que contienen.
- ④ Informa al departamento de mantenimiento de cualquier anomalía.

¿Cómo controlas lo que ganas o pierdes?

Control de caja: es necesario que estipules un proceso de caja/cobro muy riguroso y poco flexible para evitar “puertas traseras” en el cierre de caja. El *software* de gestión que contrates te puede ayudar mucho al establecer derechos/funciones de uso a los distintos usuarios.

- **Cobro centralizado:** una única persona tiene acceso a la caja y es quien, de manera exclusiva, tiene acceso al dinero.
- **Cobro descentralizado:** puede ser con caja única (los camareros tienen acceso a una única caja) o cajas individualizadas (cada camarero es encargado de su propia caja y rinde cuentas de forma individualizada).

El control presupuestario

Te permite comparar los objetivos fijados con la realidad de tu negocio de modo que puedas cuantificar las desviaciones para poder definir las medidas correctoras oportunas.

Las grandes familias de gastos básicas que deberás controlar son estas:

- RRHH
- Alquiler
- Materia prima
- Gastos generales

El diagrama ilustra el concepto de control presupuestario. En el centro, el texto "CONTROL PRESUPUESTARIO" está rodeado por tres círculos concéntricos de puntos. Dos manos humanas, dibujadas en un color morado, se extienden desde los lados hacia el círculo central. El fondo está decorado con líneas ondulantes y puntos de colores (naranja, morado, gris) que crean un efecto de movimiento o flujo.

10.4 Todo va bien, pero no bajas la guardia

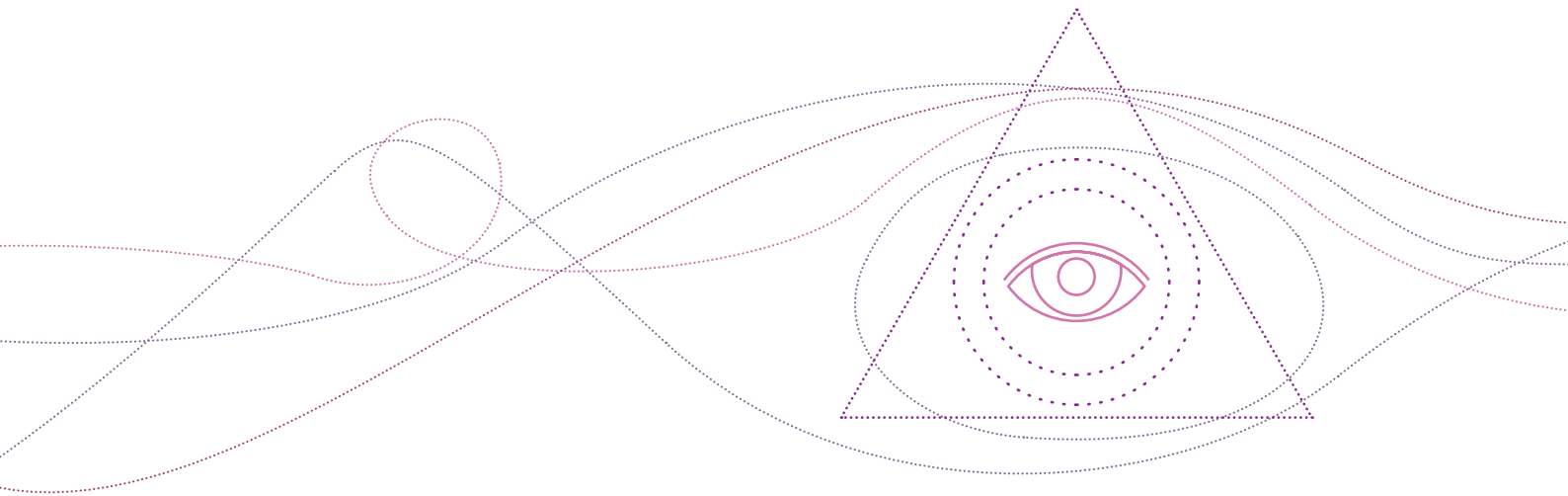
Los principales desajustes presupuestarios son los siguientes:

- ① **Control de albaranes de entrega:** comprueba que el cocinero compra bien, que no tiene demasiados proveedores distintos y que se archivan los albaranes de entrega.
- ② **Descoordinación de contabilidad y responsable de compra:** el departamento contable es el encargado de realizar la orden de pago, sin embargo no suelen chequear si efectivamente esa factura es correcta.
- ③ **Control de precios y volúmenes de compras:** las desviaciones pueden producirse por una mala previsión de compras o una mala gestión del *stock*. Además, una vez al mes como mínimo, deberás puntear los precios de los proveedores.
- ④ **Visión global de los RRHH:** controla los gastos según el departamento (cocina, sala, administración y dirección), el nivel de rotación mensual, las bajas laborales, así como el número de vacaciones consumidas en ese mes.
- ⑤ **Previsión de facturación:** debes basarte en la tendencia de ventas, el histórico y la planificación de reservas.
- ⑥ **Control de calidad:** la opinión que tienen tus clientes del negocio mediante algunos indicadores como las propinas, opiniones de clientes publicadas en portales de restauración...
- ⑦ **Control de ventas:** debes establecer un sistema que te permita ver la tendencia de ventas del local, desde el punto de vista cuantitativo (volumen de ventas) y desde el cualitativo (*ticket* medio, productos más vendidos...).
- ⑧ **Control de precio a proveedores:** a veces es bueno tener varios proveedores del mismo producto para poder comparar precios.

Visualizar un día en tu restaurante

Podría ser, por ejemplo, algo así:

- 9 h Gestoría y papeles del restaurante. Posibilidad de visitar el mercado y ver el producto de sugerencia.
- 10 h Recibir la compra y empezar la *mise en place*. Reunión cocina.
- 11 h Llegar a la sala y organizar el servicio. Confirmar reservas. Reunión sala.
- 12 h Comida del personal. Reunión sala cocina.
- 13 h Apertura del servicio.
- 16 h Cierre del servicio. Caja. Reponer y montar sala.
- 20 h Llegada del equipo. Reunión y *mise en place*.
- 21 h Apertura del servicio de noche.
- 23 h Cierre del servicio de noche. Pedidos.
- 24 h Estadísticas. Informe del servicio.
- 1 h Cierre de caja. Albaranes para entregarlos a contabilidad.



Ha pasado un tiempo

El 50 % de la inauguración desaparece en el camino

Antes que nada, debes plantearte si tus objetivos y todos los procesos que ideaste en un inicio los has ido cumpliendo. Fruto de esa reflexión sacarás las siguientes conclusiones:

- ¿Qué no estás haciendo y qué deberías hacer?
- ¿Son correctos los manuales que apliqué en un inicio?
- ¿Cómo se encuentra mi negocio? ¿Cómo es respecto a lo que debería ser?

Ahora ya he chequeado, ¿cómo analizo si tengo futuro?

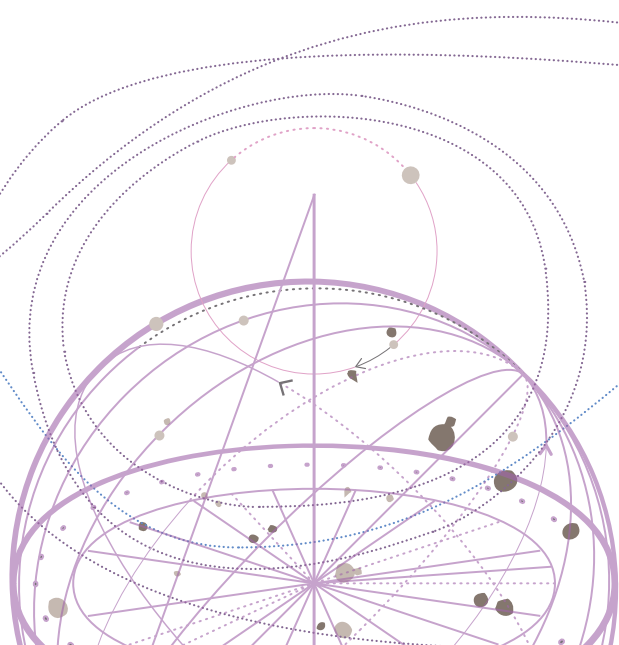
Deberás analizar dos dimensiones:

Introspección

- **Como empresario:** ¿tienes ganas de crecer? ¿Tienes algo novedoso? ¿Sabes cómo hacerlo? Situación personal, recursos...
- **Como empresa:** salud financiera, situación del equipo, perspectiva económica, estado del local.

Extrospección (en dos sentidos):

- **Negocio:** nuevas tendencias, cómo es mi local al respecto...
- **Contexto económico:** la economía en términos generales, mi sector respecto a la economía...





¿Cómo quiero evolucionar?

Respondiendo a todas estas preguntas, tendremos una visión global del negocio, de nosotros y de nuestro equipo, de nuestras perspectivas...

Así, ya nos podemos plantear de qué manera queremos crecer.

Plan de expansión a medio/largo plazo

Desde el punto de vista práctico, un plan de expansión debe servirte para que personas externas a la empresa (bancos, inversores, posibles socios...) comprendan la solidez actual de la empresa y puedan evaluar el potencial de crecimiento que planteas.

Los puntos que debe incluir tu plan de expansión son los siguientes:

1. **Descripción de la empresa:** historia, evolución, objetivos, principales activos y equipo.
2. **Propuesta de crecimiento:** por qué quieres crecer y cómo piensas hacerlo. Incluye información técnica (planos, catálogos...) y económica (presupuesto de inversión, plan de acción...).
3. **Estudio de mercado:** público objetivo al que te diriges y competencia.
4. **Capital humano:** habilidades de tu equipo, reputación de un chef...
5. **Información financiera:** volumen de ingresos y gastos, patrimonio neto, endeudamiento...

Transformación de concepto

Un cambio de concepto puede ser totalmente radical, planteando un nuevo restaurante, o bien puedes transformarlo de forma orgánica, potenciando de manera paulatina algún aspecto del restaurante, de modo que crezcas en facturación, reconocimiento...

Aumentar la capacidad

Otra de las maneras de crecer es mediante el aumento de la capacidad del negocio. Nos referimos a una capacidad física que te permita aumentar el nivel de ventas sin aumentar la rotación mediante:

— **Aumento de espacio:** ganando espacio con locales colindantes.

— **Banalización del concepto:** ante una ampliación, plantéate hasta qué punto el concepto de tu negocio mantiene la esencia y sigue siendo coherente.

— **Traslado:** en este caso, el crecimiento es mucho más complejo, caro y peligroso, por la posible pérdida de clientela fiel.

Banquetes/eventos

Una buena estrategia de crecimiento es la comercialización de eventos y banquetes. Analiza si tu restaurante tiene capacidad suficiente para poder realizar eventos y para qué tipo de eventos tu concepto sería compatible.

Y teniendo cuidado en no depreciar tu marca.

Replicar el modelo

Existen conceptos de negocio que por sus características son perfectamente replicables siempre que no lleguen a banalizarse. Los beneficios de replicar un modelo o concepto son muchos, pues mediante la creación de economías de escala el ahorro en partidas de compras y servicios puede ser considerable.

Ahora ya sabes cómo crecer, ¿cómo lo haces?

Aquí tienes una serie de aspectos que deberás plantearte:

— **Cuándo es el momento ideal y cómo:** el momento clave para crecer es aquel en el que planifiques un menor ritmo de trabajo. Son buenas épocas los tiempos de menor afluencia de clientes, intenta evitar las transiciones de temporada o los picos de temporada.

— **Análisis de socios:** si quieres contar con tu socio para crecer, dependerás de su aprobación para incurrir en las inversiones necesarias que te permitan llevar a cabo la inversión.

**“Lucha, lucha y lucha por lo que crees,
los sueños son posibles”**

Queremos ayudarte

Hasta aquí te hemos hecho llegar las pautas que, desde nuestro punto de vista, deben regir la gestión de tu restaurante. Como hemos visto en estas páginas, montar un restaurante y gestionarlo no es una tarea sencilla. Debemos olvidarnos de la imagen estereotipada de “con cuatro perras me monto un bar y, con lo majo que soy, lo lleno fijo”; eso NO funciona.

Evidentemente, el buen trato y la capacidad de hacer sentir cómodo al cliente son una prioridad, pero esta labor es solo el resultado de un trabajo previo inmenso. Para ello, debemos ser capaces de planificar nuestro trabajo, controlando todos los aspectos y siendo conocedores de su importancia.

Cada capítulo de esta guía es fundamental para gestionarlo todo correctamente. La restauración es un negocio global en el que debemos ser capaces de ofrecer una experiencia en constante evolución, por lo que la estandarización de los procesos vistos en la operativa es imprescindible. De nada vale hacer un día el mejor plato del mundo si al día siguiente la calidad baja sustancialmente; la constancia y la autocrítica serán básicas para garantizar la continuidad de cualquier proyecto. Piensa en tu propia experiencia como cliente y verás la importancia de este hecho.

Además, debemos convivir con una estricta regulación administrativa y legal que nos ayudará a ser empresarios con un alto grado de responsabilidad social, de modo que contribuyamos a generar riqueza y bienestar en la sociedad.

Work in progress

Esto no acaba aquí, amigo. La guía que tienes en las manos es solo el inicio de todo un inmenso proyecto. Queremos brindarte la mejor herramienta de gestión, por lo que seguimos trabajando en una versión web en la que vamos a desarrollar ampliamente el contenido de esta guía.

Además, en la web te ofreceremos casos prácticos para facilitar la comprensión de todo el contenido teórico, así como plantillas que te ayudarán en la gestión diaria de tu negocio.

El porqué de esta inquietud responde al compromiso de CaixaBank y elBulliFoundation por mejorar la gestión de las pymes del país, de modo que entre todos podamos construir un tejido empresarial que impulse el crecimiento económico con innovación y calidad.

Finalmente, queremos desearte toda la suerte del mundo y destacarte nuestro compromiso: ¡estaremos a tu lado para convertir tu idea en un éxito!



www.caixabanklab.com/elbullifoundation

Work in progress

